

Estudio de Carga Laboral en la Oficina de Coosalud Tunja Sucursal Boyacá

Karen Juliet Pérez Ortiz

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

Escuela de Ingeniería Industrial

Seccional Sogamoso

Sogamoso-Boyacá

2017

Estudio de Carga Laboral en la Oficina de Coosalud Tunja Sucursal Boyacá

Karen Juliet Pérez Ortiz

Propuesta de proyecto de grado presentada como requisito para optar al título de Ingeniera  
Industrial - Modalidad Práctica Empresarial

Director

Fernando Rodríguez Fonseca

Magister en Administración

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

Escuela de Ingeniería Industrial

Seccional Sogamoso

Sogamoso-Boyacá

2017

## Tabla de Contenido

|   | Pág. |
|---|------|
| Estudio de Carga Laboral en la Oficina de Coosalud Tunja Sucursal Boyacá..... | 1    |
| Introducción .....  | 2    |
| Localización.....   | 4    |
| Ubicación Física.....   | 4    |
| Caracterización de la Empresa.....  | 4    |
| Estructura Orgánica .....   | 4    |
| Cargo Asignado .....  | 4    |
| Jefe Inmediato .....  | 4    |
| Horarios de trabajo en Oficina.....   | 4    |
| Contacto de la Empresa .....  | 4    |
| Planteamiento del Problema .....  | 5    |
| Descripción del Problema .....  | 5    |
| Formulación del Problema.....   | 5    |
| Objetivo General.....   | 6    |
| Objetivos Específicos.....  | 6    |
| Justificación .....   | 7    |
| Alcances y Limitaciones .....   | 8    |
| Marco Teórico.....  | 9    |
| Teorías del comportamiento organizacional .....                               | 9    |

|  |    |
|--|----|
| Teoría clásica .....   | 9  |
| Teoría de la administración científica.....                                  | 14 |
| Teoría de las relaciones humanas .....                                       | 16 |
| Teoría de los sistemas .....   | 18 |
| Teoría de la contingencia. ....  | 20 |
| Medición del Trabajo.....  | 23 |
| Usos de la Medición del Trabajo. ....  | 23 |
| Procedimiento básico sistemático para realizar una Medición del Trabajo..... | 24 |
| Técnicas de Medición del Trabajo.....  | 24 |
| Marco Conceptual.....  | 25 |
| Administración de Recursos Humanos.....                                      | 25 |
| Análisis y descripción de Puestos de Trabajo.....                            | 25 |
| Ausentismo .....   | 25 |
| Competencias.....  | 25 |
| Organización.....  | 25 |
| Pausas activas.....  | 25 |
| Puesto de Trabajo.....   | 26 |
| Recurso Humano.....  | 26 |
| Tarea .....  | 26 |
| Tipo de Investigación.....   | 27 |
| Población Objeto de Estudio.....   | 27 |

|   |    |
|---|----|
| Fuentes de Información.....                     | 27 |
| Fuentes de información primaria. ....           | 27 |
| Fuentes de información secundaria.....          | 27 |
| Métodos de Investigación .....                  | 28 |
| Técnicas y herramientas a usar .....            | 28 |
| Desarrollo Metodológico .....                   | 33 |
| Identificación de funciones .....               | 33 |
| Estandarización de tiempos.....                 | 33 |
| Diligenciamiento de formatos.....               | 34 |
| Distribución de actividades diarias .....       | 38 |
| Auxiliar de servicios especiales .....          | 39 |
| Asistente de Servicios de Salud .....           | 46 |
| Gestor de referencia. ....                      | 55 |
| Auditor Contable.....                           | 69 |
| Asistente de Atención al usuario.....           | 73 |
| Asistente de Riesgo.....                        | 80 |
| Asistente de Referencia y Contrareferencia..... | 89 |
| Director de Salud .....                         | 91 |
| Secretaria.....                                 | 93 |
| Promotor Social .....                           | 98 |
| Auxiliar de Afiliación y Registro.....          | 99 |

|  |     |
|--|-----|
| Asistente de Aseguramiento .....           | 105 |
| Directora Administrativa y Financiera..... | 113 |
| Asesor Jurídico.....                       | 121 |
| Auxiliar de Contabilidad.....              | 127 |
| Auxiliar de Tesorería .....                | 131 |
| Digitador Contable.....                    | 134 |
| Asistente de Gestión Humana .....          | 136 |
| Auxiliar de Oficios Varios .....           | 138 |
| Conclusiones .....                         | 140 |
| Recomendaciones .....                      | 141 |
| Bibliografía .....                         | 142 |
| ANEXOS .....                               | 144 |

## **LISTA DE FIGURAS**

**Pág.**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Principales técnicas que se emplean en la medición del trabajo ..... | 24 |
|--|----|

## LISTA DE TABLAS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Tabla 1. Modelo genérico del sistema abierto .....           | 19          |
| Tabla 2. Resumen de las técnicas y herramientas a usar ..... | 29          |



## **Estudio de Carga Laboral en la Oficina de Coosalud Tunja Sucursal Boyacá**

## **Introducción**

A través del tiempo la tecnología ha reducido las barreras para realizar negocios, incrementar ingresos, mejorar procesos e implementar nuevas herramientas dentro de las compañías. Sin embargo, hoy por hoy, la implementación de la misma ya no es un lujo, o una inversión sino una necesidad fundamental que permite a las grandes y pequeñas empresas estar a la vanguardia de los nuevos tiempos, con procesos competitivos tanto en el mercado nacional como internacional. (Periódico El tiempo: La importancia de la tecnología en las empresas, 2004, párr. 1 y 2).

Coosalud es una empresa que desde hace 23 años ha sabido evolucionar conforme el mercado lo va exigiendo; para el año 2016 se inició un proyecto piloto en Guainía, en donde Coosalud entro a ser la única EPS de la población allí presente, y actualmente, existe casi 30 mil afiliados en ese departamento; Coosalud como organización está dividida por sucursales ubicadas en 12 departamentos diferentes, la sucursal Boyacá tiene 29 mil afiliados aproximadamente y deben ingresar anualmente 2000 usuarios nuevos, debido a esto, junto con la reestructuración organizacional que se adelanta actualmente, surgió la necesidad de hacer un estudio técnico acerca de la carga laboral a la que se encuentra expuesta el recurso humano de los procesos desarrollados en las instalaciones de la oficina de Coosalud Tunja sucursal Boyacá.

Todo lo anterior, con el ánimo de generar mayor captura de las capacidades del recurso humano a través del aprovechamiento de las oportunidades que brinda esta excelente organización, y teniendo en cuenta que en la intranet de Coosalud, portal de calidad, manual de gestión humana dice que “la estrategia de la gestión humana es el desarrollo de competencias personales para garantizar la empleabilidad de los trabajadores (2014, pag.8), se realizó un estudio que permita detectar posibles mejoras en el vínculo persona – procesos.

De esta manera fue necesario identificar las funciones y tareas establecidas para cada uno de los cargos evaluados con el presente estudio, teniendo claramente establecidas las funciones teóricas, y por medio de la medición y análisis de puestos de trabajo, se

documentó las actividades diarias que se realizan en los cargos de trabajo pertenecientes a las instalaciones de Coosalud en Tunja, y así, poder obtener una visión real de la carga laboral de los trabajadores involucrados. De esta manera y teniendo en cuenta los factores internos y externos al trabajador, se identificó las oportunidades de mejora pertenecientes a cada uno de los procesos involucrados.

Basados en las oportunidades de mejora encontradas, se formuló una propuesta de acciones correctivas, preventivas o de mejora, acorde a las necesidades del recurso humano para cada uno de los procesos involucrados y viable a implementarse en la empresa.

## **Localización**

### **Ubicación Física**

Las instalaciones de la sucursal Coosalud Tunja con NIT 800249241-0, se encuentran localizadas más exactamente en la dirección Transversal 11 No. 10 – 64, barrio Belalcazar.

### **Caracterización de la Empresa**

Ver Anexo 1. Caracterización de la empresa.

### **Estructura Orgánica**

A continuación se muestra una representación gráfica de la estructura organizacional de Coosalud, en esta se indica en forma esquemática, las áreas que la integran, las líneas de autoridad, relaciones de personal, líneas de comunicación y de asesoría.

- Ver Anexo 2. ORGANIGRAMA NACIONAL
- Ver Anexo 3. ORGANIGRAMA SUCURSALES I Y II
- Ver Anexo 4. ORGANIGRAMA SUCURSALES III
- Ver Anexo 5. ORGANIGRAMA AGENCIA
- Ver Anexo 6. ORGANIGRAMA UPA

### **Cargo Asignado**

Practicante de la Calidad.

### **Jefe Inmediato**

Doctora Diana Carolina Preciado Lemus

Asistente de Gestión Humana

### **Horarios de trabajo en Oficina**

Lunes a viernes de 07:30 am a 12:30 pm y de 02:00 pm a 06:00 pm

### **Contacto de la Empresa**

Diana Carolina Preciado Lemus - Psicóloga

Asistente de Gestión Humana

Tel: 7408904 EXT: 14502 Cel. 3143165191

## **Planteamiento del Problema**

### **Descripción del Problema**

El apoyo de la sucursal Boyacá en el lanzamiento de un proyecto piloto en Guainía en el año 2016 por parte de la Nacional de Coosalud junto con la meta anual de crecimiento establecida para la sucursal de 2000 afiliados y la reestructuración organizacional que se está presentando, generó para las directivas de la sucursal, la necesidad de conocer la carga laboral del recurso humano de la oficina de Tunja.

La mayoría del personal de la organización está contratado a término indefinido, a excepción de los aprendices SENA y practicantes universitarios que ingresan a laborar con un contrato de aprendizaje que puede durar entre 6 meses y un año, según corresponda.

A partir del citado año, las responsabilidades para los trabajadores de Coosalud Boyacá aumentaron, al ser asignado a esta, el apoyo a la sucursal Guainía, e igualmente en ese mismo año quitaron 2 cargos de aprendices SENA que apoyaban el área de SIAU y Gestión Humana y por la reestructuración organizacional ya antes mencionada, recientemente se abrieron 2 nuevos cargos, de digitador contable y auxiliar de servicios especiales en la sucursal Boyacá, pertenecientes al área de financiera y salud respectivamente; también es de importancia mencionar el hecho de que no se le ha realizado un estudio de carga laboral a la oficina de Coosalud Tunja en alguna ocasión anterior.

### **Formulación del Problema**

¿Cómo realizar un estudio acerca de la carga laboral del Recurso Humano para los procesos presentes en la oficina de Tunja, sucursal Boyacá?

¿Es posible encontrar oportunidades de mejora para los procesos mencionados que se relacionen con la carga laboral del Recurso Humano?

¿Es factible para la empresa contar con propuestas de acciones correctivas y preventivas, que, al ser implementadas, equilibre la carga laboral y aumente la productividad del recurso humano de los procesos presentes en la oficina de Tunja Sucursal Boyacá?

### **Objetivo General**

Realizar un estudio de carga laboral en la oficina de Coosalud Tunja sucursal Boyacá.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar las funciones y tareas establecidas para cada uno de los cargos presentes en las instalaciones de la oficina de Coosalud Tunja sucursal Boyacá.
- Documentar las actividades diarias que se realizan en los cargos objeto de estudio.
- Realizar una medición y análisis de la carga laboral a la que se encuentra expuesto el recurso humano de los cargos objeto de estudio en los procesos desarrollados en las instalaciones de la oficina de Coosalud Tunja sucursal Boyacá.
- Identificar oportunidades de mejora para los cargos objeto de estudio de los procesos desarrollados en las instalaciones de la oficina de Coosalud Tunja sucursal Boyacá.
- Formular una propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora sobre las oportunidades encontradas, para que sea implementada por la organización.

### **Justificación**

Teniendo en cuenta la reestructuración organizacional que se adelanta en la Cooperativa de Desarrollo Integral Coosalud y la estrategia del desarrollo de competencias personales para garantizar la empleabilidad de los trabajadores se realizó un estudio que permitió detectar posibles mejoras en la relación persona-proceso. Lo anterior, con el fin de obtener mayor aprovechamiento de las capacidades del recurso humano, debido a que dicho recurso, a lo largo del tiempo, se ha convertido en el factor más importante para una compañía productiva.

En consecuencia, se hizo necesario adelantar el estudio en todas las áreas presentes en la oficina de Tunja sucursal Boyacá, debido a los retrasos presentados en la rendición de tareas por parte de los mismos, que manifiestan experimentar un aumento significativo de la carga laboral.

### **Alcances y Limitaciones**

El presente estudio abarcó únicamente el 95% de los cargos asignados a término indefinido por las directivas de la sucursal Boyacá, que hacen referencia a los presentes en la oficina de Coosalud Tunja con un total de 19 trabajadores, excluyendo únicamente a la última digitadora contable que ingreso a la nómina de la sucursal Boyacá, debido a que ella solo realiza tareas de la sucursal Guainía.

El objetivo fue poder realizar propuestas de mejora en el manual de cargos y perfiles, así como establecer acciones correctivas, preventivas y de mejora para todos los ocios hallados en el desarrollo de los procedimientos en Coosalud.



## **Marco Teórico**

### **Teorías del comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional surge gracias a la comunicación, ya que esta se puede desarticular por partes para entender el comportamiento humano dentro de una organización, donde todo obedece a la forma como se comunique y asimile la información dentro de la organización. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 1)

La comunicación dentro de la organización es muy importante ya que ayuda a mantenerla unida y proporciona medios para que fluya la información adecuadamente, y de esta forma mejorar criterios, motivar a los empleados y ayudar a cumplir los objetivos de la organización. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 2)

La revista de seguridad minera define la conducta organizacional como “una disciplina académica que se ocupa de describir, controlar, predecir y entender el comportamiento humano dentro de un ambiente organizacional. Cuando se aplica a individuos dentro de una organización, comprende normas, valores, excepciones y actitudes.” (Hodgetts R. & Altman S. 1985).

La revista de seguridad minera también define la conducta organizacional como: El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como, por ejemplo, empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional. (Davis & Newstrom 1990)

### **Teoría clásica**

Surge poco después de la Revolución Industrial, se da una gran diversificación y multiplicación de organizaciones. La teoría clásica de las organizaciones trata casi exclusivamente con la estructura de las organizaciones formales (es la organización

basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio, aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.). (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 15).

Los clasicistas están más preocupados con el diseño y la estructura de las organizaciones que con las personas, es decir como un ser económico donde recibe una justa compensación por un determinado trabajo Henry Fayol, realizó importantes aportes a los diferentes niveles administrativos, y es considerado el padre de la Teoría Clásica la cual surge de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en reglamentar el comportamiento gerencial, «tiene como parte culminante 14 principios de administración y para la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa». (Collado.1997) (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 16).

1. División de Trabajo: Para un mejor desempeño en el trabajo, la especialización es fundamental. Entre más se especialice al empleado, mejor será su eficiencia. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 17).
2. Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes, no siempre conseguirán la obediencia, si no tienen autoridad personal (liderazgo). Por ejemplo, cuando se da una orden directa del Director General, los gerentes tienen la obligación de hacer que se cumpla, no importando si tienen que sacar de su línea de trabajo a alguno de sus empleados para lograrlo, pero es una orden y debe cumplirse. Asimismo, deben poner el ejemplo y cumplirla, para reforzar la presencia de la cadena de mando, y el hecho de que una orden no se cuestiona, sino se cumple. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 18).

3. Disciplina: Los integrantes de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que rigen en la empresa. Por ejemplo, algunas empresas tienen entre sus políticas el portar el uniforme correctamente, con los colores de prendas autorizados. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 19)
4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo y seguir un plan. Sinergia para lograr las operaciones necesarias. Es obligación de los departamentos asistir a los demás para lograr las tareas y proyectos que son asignados a cada cual, en lugar de negar ayuda. Debe existir para esto un plan coordinado, aprobado y autorizado por los gerentes involucrados. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 20).
5. Unidad de Mando: Las instrucciones sobre una operación particular son recibidas solamente de una persona. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 21).
6. Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa, el empleado debe tener una preocupación primaria por la organización. Por ejemplo, si el empleado debe quedarse tiempo extra trabajando en algo que debe estar listo para determinada fecha, debe hacerlo, y no pensar solo en su comodidad. Mientras mejor trabajes para tu departamento, contribuyes a su mejor productividad, y a la productividad de la empresa. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 22).
7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los empleadores. Para trabajos iguales, salarios iguales. Un esquema muy justo es el de las comisiones que se usan en las ventas, ya que cada vendedor gana en función de su desempeño en el período. Un sueldo base más las ventas que cierre, dan su sueldo. Esto promueve tanto la productividad individual como la competitividad. Un

punto en contra podría ser, que en ocasiones la cooperación entre personas de un mismo departamento se sacrifica. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 23).

8. Centralización: Fayol creía que a los gerentes les corresponde la responsabilidad final pero los empleados deben tener autoridad suficiente para ejecutar adecuadamente su trabajo. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 24).
9. Cadena escalar: La línea de autoridad en una organización pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa. Por ejemplo, el Director General no debe tener que preocuparse por los problemas internos de los departamentos de la empresa, para eso existe un Gerente Corporativo y este a su vez tiene subgerente y supervisores para cada área del departamento, que le reportan lo más relevante y que requiere de su atención. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 25).
10. Orden: Cada individuo debe ocupar el cargo más conveniente para él. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 26).
11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con los empleados. Firmes pero justos. Por ejemplo, se establecen políticas de amonestaciones, que contemplan los límites permisibles antes de aplicarlas. El criterio de los gerentes tiene mucho que ver aquí. Si un empleado faltó tres veces en el mes injustificadamente, es acreedor a una sanción igual a tres días de suspensión sin goce de sueldo. Esta política aplica para todos los niveles de la empresa. No deben hacerse excepciones, pues se pierde la equidad, y se le resta efectividad a la medida, promoviendo que la falta se repita sin temor a reprimenda. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 27).

12. Estabilidad del personal: Para un eficiente funcionamiento en la organización, la baja rotación del personal es lo más conveniente. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 28).
13. Iniciativa: Debe darse libertad a los empleados para expresar y llevar a cabo sus ideas, aun cuando a veces se cometan errores. Por ejemplo, si un empleado tiene una idea de cómo aumentar la productividad o como mejorar un método dentro de la compañía, debe expresarlo mediante una propuesta a su jefe, para que lo impulse, si es viable, y le dé apoyo y seguimiento. Esto es en beneficio tanto del departamento como de la empresa. Si no es una idea viable, darle opciones de cómo sí puede ser viable, pero alentando al empleado a que no abandone el esfuerzo. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 29).
14. Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Todos los departamentos dentro de la empresa deben trabajar unidos y apoyarse cuando sea necesario, para lograr una empresa conjunta. Una de las contribuciones de la teoría clásica, se basa en la división y la especialización de trabajo. De esta forma, se puede optimizar a la organización, estructurar el trabajo y vincular los procedimientos con dicha estructura. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 30).

La Teoría Clásica se basa fundamentalmente en la organización formal o la estructura de la organización sin darle mayor importancia al factor humano. En la actualidad, muchas empresas usan premios, despensas, remuneraciones, entre otras, para motivar a sus empleados. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 31).

Dentro del empleo de la comunicación podemos encontrar la elaboración de manuales detallando específicamente el trabajo a realizar, ya que, por medio de una estructura organizada, se puede obtener una mayor producción de los empleados. Las organizaciones que se rigen de esta forma tienden a la falta de capacitación. Y

se llevan a cabo en ambientes poco favorables a las necesidades del obrero, y, por lo tanto, no representan posibilidades de crecimiento laboral. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 32).

### **Teoría de la administración científica**

La transformación y crecimiento en las organizaciones, aunados a la elevación de los costos y de mano de obra, obligó a la gerencia a dedicar un esfuerzo extra para una mayor eficiencia en la perfección de las técnicas de trabajo y la creación de normas capaces de juzgar la eficiencia del empleado con la finalidad de aumentar la productividad dentro de la organización. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 33).

Tales esfuerzos llevaron a la corriente de la «administración científica» durante los primeros años del siglo XX, y que tuvo un impacto definitivo sobre la administración de personal. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 34).

La escuela de la administración científica fue iniciada por Frederick W. Taylor (1856-1915), quien es considerado el padre de la administración científica. Taylor describe en cuatro principios, las nuevas responsabilidades de la gerencia: (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 35).

- Principio de planeamiento: Sustituir la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.
- Principio de la preparación/planeación: seleccionar de manera científica a los trabajadores con potencial y capacitarlos en las áreas que se van a desempeñar.
- Principio del control: supervisar el trabajo para cerciorarse que se ejecute de acuerdo con las normas. Llevar control adecuado del desempeño laboral.
- Principio de la ejecución: distribuir distintamente las responsabilidades, estudiar científicamente las responsabilidades, descomponiéndolas en operaciones las cuales deben analizarse en relación directa con las máquinas.
- (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 36).

La administración científica le dio poca atención al elemento humano, preocupándose básicamente por las tareas de organización y ejecución, y a los factores directamente relacionados con el cargo y función del operario (tiempo y movimiento). (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 37).

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 38).

La administración científica, en búsqueda de la eficiencia, busca la especialización del operario a través de la división y de la subdivisión de toda operación que se lleva a cabo dentro de la organización. La especialización extrema del operario, a través de la fragmentación de las tareas, convierte en superflua su calificación, aunque este esquema es responsable de altas utilidades a corto plazo, con bajo nivel salarial y a costa de tensiones sociales y sindicales. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 39).

La administración científica se refiere al hombre como un empleado tomado individualmente, ignorando la parte humana. Visualiza las empresas como entidades autónomas, absolutas y herméticamente cerradas a cualquier influencia externa; se caracteriza por el hecho de visualizar solamente aquello que sucede dentro de una organización, sin tener en cuenta el medio ambiente en que está situada. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 40).

Las teorías científicas y clásicas empezarían a decaer, dando paso a la naciente teoría de las relaciones humanas mediante la cual, el factor humano, el trabajador, constituiría el núcleo de la administración. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 41).

### **Teoría de las relaciones humanas**

La teoría de las Relaciones Humanas desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores en una serie de estudios llevados a cabo en la planta de Hawthorne de la Electric Company, entre 1927 y 1932, concluyendo que no existe una relación directa entre la eficacia y cada condición de trabajo que se estudiaron (remuneración, horarios, etc.). No obstante, mostró que ponerle atención al empleado, la motivación, evitar la rutina, trabajar en equipo, ayudaba a la productividad de las empresas. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 42).

Elton Mayo reveló que durante las pruebas y en las entrevistas los empleados sentían que alguien les prestaba atención y les daba importancia como personas y por consecuencia tenían mejor ánimo y producían aún más. (Gordon, 1997) (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 43).

Este fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica. La lógica básica de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés de los obreros lo cual mejoró la moral y la satisfacción de estos. El interés fundamental era analizar los efectos psicológicos en el trabajador y su productividad en relación con las condiciones físicas del trabajo. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 44).

Mayo manifestó que, sin la colaboración y solidaridad del grupo, la oportunidad de ser considerado, de ser escuchado, entre otras, era difícil y, en ocasiones, casi improbable. Para Mayo era importante la relación interpersonal integrando el hombre en grupos de trabajo. Las conclusiones a las que se llegaron en la investigación son las siguientes (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 45):

- El nivel de producción es resultante de la integración social: Es decir, entre más integrado socialmente esté el individuo, mejor será la disposición por producir. El nivel de producción está determinado por las normas sociales y las expectativas que rodean al individuo. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 46).



- El comportamiento social de los trabajadores: La administración debe considerar a sus integrantes como miembros de grupos de trabajo. Es decir, los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 47).
- Las recompensas y sanciones sociales: Mayo y sus colaboradores creían que las motivaciones económicas eran secundarias en la determinación del rendimiento del trabajador. El trabajador no puede producir más o menos de la norma socialmente determinada, ya que pierden el afecto y respeto de los demás, por lo tanto, deben producir lo que se les pide. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 48).
- Los grupos informales: Los investigadores se enfocaron en el comportamiento social de los empleados, así como sus creencias, actitudes y expectativas. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 49).
- Las relaciones humanas: La comprensión de las relaciones permite obtener mejores resultados de los empleados. Cada individuo es un mundo diferente e incide en el comportamiento de otros. Comprender estas relaciones humanas permite obtener mejores resultados. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 50).
- Importancia del contenido del cargo: Mayo encontró que los trabajos simples y repetitivos tienden a ser monótonos, afectando negativamente las actitudes del trabajador y reduciendo su eficacia. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 51).
- El énfasis en los aspectos emocionales: Los elementos no planeados del comportamiento humano, se convierten en una faceta especial para casi todas las grandes figuras de la teoría de las relaciones humanas. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 52).

La teoría de las relaciones humanas busca mayor flujo de comunicación, sobresaliendo la importancia del factor humano permitiendo su participación en la

toma de decisiones y en la comunicación interna dando más confianza a todos los miembros de la organización. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 53).

La intención es realizar juntas y reuniones de trabajo más frecuentes con el personal de la organización, teniendo como consecuencia la participación de los empleados, logrando la identidad en los trabajadores. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 54).

Su contribución es muy grande, ya que todas las corrientes administrativas se fundamentan en esta escuela, y quien no toma en cuenta al elemento humano está condenado al fracaso. Ya que, dando más confianza a los empleados, provocará un mayor interés en ellos y, por ende, una mejor productividad. Esta teoría se basa en el pensar y sentir del empleado. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 55).

Los estudios siguieron avanzando y se comenzó a estudiar las estructuras formadas por partes independientes como un todo, y cómo interactúan con su entorno. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 56).

### **Teoría de los sistemas**

Para esta corriente, la administración tiene que basarse fundamentalmente en los sistemas. «El sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un “todo organizado”, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes». (Collado. 1997) En otras palabras, es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier organización. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 57).

E. Trist identificó junto con Bamforth y Emery algunas de las fuerzas que impactan desde fuera a las organizaciones, así como las partes –subsistemas– más importantes de la organización. Todos los sistemas que forman parte del todo son identificados como una unidad económica, social y técnica. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 58).

-Económica: tiene que usar recursos limitados.

-Social: consiste en seres humanos que trabajan por un fin común.

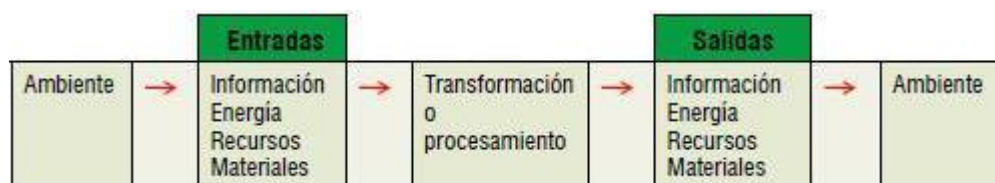
-Técnica: utilizan técnicas y tecnologías para llegar a su fin. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 59).

El modelo de los sistemas representa a la organización como un sistema abierto, que interactúa con fuerzas y agentes ambientales. La organización como sistema tiene las características siguientes (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 60):

- Todo sistema está compuesto de varios subsistemas interrelacionados, interdependientes e interactuantes.
- Todo sistema es abierto y dinámico.
- Todo sistema transforma los insumos en productos.
- Todo sistema pretende conservar el equilibrio.
- Todo sistema tiene muchos propósitos, objetivos y funciones y algunos de ellos se contraponen.
- Todo sistema pretende los mismos fines.
- Si un sistema no se adapta a las circunstancias cambiantes, se atrofiará. (Gordon, 1996). (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 61).

Los sistemas abiertos frenan el incremento de la entropía y pueden desenvolverse en dirección a un estado de creciente orden y organización (entropía negativa). Los sistemas abiertos reponen su propia energía y reparan sus propias pérdidas. El concepto de sistema abierto se puede aplicar al nivel del individuo, del grupo, de organización y de la sociedad. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 62).

Tabla 1. Modelo genérico del sistema abierto



Fuente: Revista de seguridad minera

### ***Modelo de Katz y Kahn***

Desarrollaron un modelo de organización más extenso y complejo por medio de la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones. Consideran a

las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 63).

Sistema abierto: aquel que se concibe en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual importa energía, la transforma y exporta en forma de producto, bien o servicio. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 64).

Importación (entrada): la organización recibe materias del ambiente y necesita abastecimientos de otras. Ninguna estructura social es autosuficiente. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 65).

Transformación (procesamiento): los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma insumos en productos. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 66).

Exportación (salidas): los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 67).

El funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación. Esta corriente da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las empresas y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 68).

El empleo de la comunicación es inseparable al proceso de retroalimentación continua a través de diferentes medios entre los diversos subsistemas que conforman la unidad. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 69).

### **Teoría de la contingencia.**

La teoría de la contingencia hace énfasis en que no hay nada absoluto en las organizaciones: todo es relativo y siempre depende de algún factor. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 70).

Joan Woodward se convierte en uno de los fundadores del enfoque de la contingencia al publicar en 1965 su obra *Industrial Organization: Theory and practice*. Woodward, llevó a cabo una investigación en compañía de otros colegas.

La investigación abarcó a 100 firmas británicas con el objetivo de examinar la aplicación de los principios clásicos. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 71). Llegaron a la conclusión de que existen diferencias significativas en la forma en que tales principios se aplicaban, como resultado surgió la inquietud de establecer los factores que permitían la diferencia de desempeño en esas organizaciones. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 72).

***Factores contingentes.***

Tras investigaciones posteriores se llegó a concluir que para lograr una mejor estructura para una empresa se debe depender de factores tales como: tecnología, tamaño y ambiente. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 72).

- Tecnología: todo el equipo tecnológico de la empresa, así como las técnicas y métodos de trabajo que se utilizan. Los aspectos más relevantes de la tecnología son:
  - Complejidad: Está relacionada con el tipo de proceso productivo, así como, con el producto, bien o servicio.
  - Interdependencia: La dependencia entre las diferentes unidades organizacionales influirá en el proceso de toma de decisiones. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 73).
- Tamaño de la organización: Con el aumento en el tamaño de la organización, la estructura se hace más formal y compleja. Por la diferencia de funciones de la organización es preciso buscar la mayor especialización posible. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 74).
- Ambiente: La estabilidad del medio ambiente influye en el tipo de estructura, cuando la atmósfera que la rodea es fácilmente predecible debido a que hay escasos cambios en él, la estructura puede sencillamente ajustarse a organizaciones centralizadas, con comunicación a través de los niveles jerárquicos y a trabajar con procedimientos claramente establecidos y políticas rígidas. En contraste, cuando su entorno es inestable y hay cambios

constantes e imprescindibles de una flexibilidad interna mayor que le permita dar respuestas rápidas y precisas a cambios externos. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 75).

### ***Ventajas y desventajas.***

La teoría de la contingencia pone de manifiesto la teoría de la administración.

El empleo de la teoría necesita de la aplicación a un sector específico, al tamaño de la empresa y al contexto que la rodea. Si el jefe domina la teoría de la administración los principios fundamentales de esta pueden ser aplicados. La limitante de esta teoría existe en que no es posible resolver a nivel teórico cada escenario que pueda estar presente en las organizaciones. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 76).

Para Hodgetts y Altman la «comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se ponen en contacto con otro individuo o subparte» (Hodgetts y Altman, 1981). (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 77).

Otra definición importante es la de Keith Davis donde «la comunicación es un proceso a través del cual se logra el entendimiento entre dos o más personas, de tal forma que la organización requiere de la comunicación para poder administrarse». (Davis 1983). (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 78).

Es decir, la comunicación organizacional es una herramienta, y es mediante esta que las organizaciones pueden realizar procesos organizacionales. Cada una de las principales teorías de comportamiento organizacional juega un papel importante en la estructuración y evolución de las empresas. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 79).

No podemos descartar la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, ya que la relación de los miembros de la comunicación. En este proceso se pueden establecer compromisos, delegar y asignar funciones. Por medio de la comunicación interna se lleva a cabo la integración de las capacidades individuales y grupales. (Revista de seguridad minera, 2016, párr. 80).

## **Medición del Trabajo**

El ingeniero Bryan Salazar López en su página Herramientas para el ingeniero Industrial Online define que “La medición del trabajo es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea definida efectuándola según una norma de ejecución preestablecida.” (2016, párr. 2). También define que “(...)la medición del trabajo a su vez, sirve para investigar, minimizar y eliminar el tiempo improductivo, es decir, el tiempo durante el cual no se genera valor agregado.” (2016, párr. 4).

En la medición del trabajo es necesario tener en cuenta una serie de consideraciones humanas que nos permitan realizar el estudio de la mejor manera, dado que lamentablemente la medición del trabajo, particularmente el estudio de tiempos, adquirieron mala fama hace algunos años, más aún en los círculos sindicales, dado que estas técnicas al principio se aplicaron con el objetivo de reducir el tiempo improductivo imputable al trabajador, y casi que pasando por alto cualquier falencia imputable a la dirección. (Herramientas para el Ingeniero Industrial Online, 2016 párr. 6).

### **Usos de la Medición del Trabajo.**

En el devenir de un Ingeniero Industrial muchas serán las ocasiones en las que requerirá de alguna técnica de medición del trabajo. En el proceso de fijación de los tiempos estándar quizá sea necesario emplear la medición para:

- Comparar la eficacia de varios métodos, los cuales en igualdad de condiciones el que requiera de menor tiempo de ejecución será el óptimo.
- Repartir el trabajo dentro de los equipos, con ayuda de diagramas de actividades múltiples. Con el objetivo de efectuar un balance de los procesos.
- Determinar el número de máquinas que puede atender un operario.

Una vez el tiempo estándar (tipo) se ha determinado, este puede utilizarse para:

- Obtener la información de base para el programa de producción.

- Obtener información en qué basar cotizaciones, precios de venta y plazos de entrega.
- Fijar normas sobre el uso de la maquinaria y la mano de obra.
- Obtener información que permita controlar los costos de la mano de obra (incluso establecer planes de incentivos) y mantener costos estándar.

### **Procedimiento básico sistemático para realizar una Medición del Trabajo.**

Las etapas necesarias para efectuar sistemáticamente la medición del trabajo son:  
Ver Anexo 7. Etapas necesarias para efectuar sistemáticamente la medición del trabajo.

Estas etapas deberán seguirse en su totalidad cuando el objetivo de la medición sea fijar tiempos estándar (tiempos tipo).

### **Técnicas de Medición del Trabajo.**

Las principales técnicas que se emplean en la medición del trabajo son:



*Figura 1.* Principales técnicas que se emplean en la medición del trabajo. Fuente:  
Herramientas para el ingeniero industrial online



## **Marco Conceptual**

### **Administración de Recursos Humanos**

Dessler (2001) define a la administracion de recursos humanos como “las politicas y las practicas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que se ocupa”.

### **Análisis y descripcion de Puestos de Trabajo**

Es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodologica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa, a traves de una descripción sistematizada de lo que hace el conjunto de trabajadores de una empresa. (Revista electronica CEMCI Numero 2, 2009, p.5).

### **Ausentismo**

Es un fenomeno que aporta datos sobre que puede estar ocurriendo con los individuos en la empresa. (Tratado de recursos humanos Maristany, 2008, p.21).

### **Competencias**

McClelland (1973) define las competencias como pensamientos y/o comportamientos de una persona que hacen que su desempeño sea superior comparado con el desmpaña promedio. Spencer y Spencer (1993) consideran que las competencias estan compuestas de características que incluyen motivaciones, rasgos psicofisicos y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales y destrezas mentales.

### **Organización**

Es la actividad de un grupo coordinado por procedimientos explicitos, para conseguir objetivos especificos. (Tratado de recursos humanos Maristany, 2008, p.9).

### **Pausas activas**

Son breves descansos durante la jornada laboral, para que las personas recuperen energías para un desempeño eficiente en su trabajo, a través de diferentes técnicas y ejercicios que ayudan a reducir la fatiga laboral, trastornos osteomusculares y prevenir el

estrés. Además, contribuyen a disminuir de la fatiga física y mental y a integrar los diferentes grupos de trabajo durante la ejecución de las pausas. ([sura.com/blogs/calidad-de-vida/haz-pausa-activa.aspx](http://sura.com/blogs/calidad-de-vida/haz-pausa-activa.aspx), párr. 3).

### **Puesto de Trabajo**

El puesto de trabajo es hoy por hoy el vinculo mas determinante de la relacion entre empresa y trabajador, accedemos a un trabajo por medio de la ocupacion de un puesto (ingeniero, arquitecta), que ademas supone una categoria profesional, unas condiciones laborales y economicas determinadas y que varian en funcion del puesto ocupado. (Revista electronica CEMCI Numero 2, 2009, p.4).

### **Recurso Humano**

Es la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relacion entre las personas y las organizacioes, las causas y consecuencias de los cambios en ese ambito y la relacion de ambas con la sociedad. No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino tambien otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivacion, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. ([gerencie.com/gestión del talento humano](http://gerencie.com/gestión%20del%20talento%20humano), 2013).

### **Tarea**

Es la unidad de analisis de trabajo y sirve para formar agrupaciones sucesivas de puestos y ocupaciones. La definición científica de la tarea hace referencia al conjunto de actividades dirigidas a conseguir un objetivo especifico, implica una lógica y una sucesion de etapas en el desempeño. La tarea es identificable, es decir, tiene un principio y un fin, perfectamente distinguibles, supone, además, la interacción de personas, percepciones y actividades físicas o motoras de una persona. La tarea puede ser de cualquier tamaño o grado de complejidad e implica un esfuerzo humano físico o mental, ejercido con algun propósito, que constituye una unidad de trabajo en la que el ejecutor combina tecnología, materiales y equipos con destrezas, conocimientos y habilidades para conseguir un

determinado resultado identificable que puede ser independiente o como un input para otra tarea u otro ejecutor o puesto(...) (Revista electronica CEMCI Numero 2, 2009, p.4).

### **Diseño Metodologico**

#### **Tipo de Investigación**

El tipo de investigacion usado es descriptivo, se realizó un diagnóstico acerca de la carga laboral correspondiente y se describieron las funciones de cada cargo.

#### **Población Objeto de Estudio**

La población atendida con el desarrollo de este trabajo, correspondió a los 19 cargos a nivel administrativo para los procesos estrategicos, misionales y de apoyo de la oficina de Tunja sucursal Boyacá, los cuales fueron asignados por las directivas.

Para cada uno de los cargos, se observó a todos los trabajadores durante 3 días, a excepcion de la ultima digitadora contable que ingreso a la nomina de Coosalud sucursal Boyacá, debido a que ella solo realiza tareas de la sucursal Guainía, con el fin de obtener información de mas confiabilidad que sirvió de soporte para el estudio.

#### **Fuentes de Información**

##### **Fuentes de información primaria.**

Este proyecto se desarrolló usando fuentes de información primaria, suministrada directamente por los trabajadores de la oficina de Tunja sucursal Boyacá con el fin de obtener información acerca del trabajo desarrollado y la percepción que los trabajadores objeto de estudio tienen en cuanto a su labor desempeñada y las condiciones de la misma.

##### **Fuentes de información secundaria.**

También se utilizó fuentes de información secundaria correspondiente a la información plantada por la organización a través de su plataforma de la intranet, pertenecientes a descripciones de cargos, manuales de funciones, estructuras de la organización manejadas dentro de la oficina de Coosalud Tunja, y consultas en internet sobre definiciones claves para la constextualizacion del lector.

Tambien se usó un metodo mixto de información, donde se conjugó la información personal, que fue transmitida oralmente por los trabajadores objeto de estudio, por ser un

factor que afecta de manera directa el desempeño del trabajador, con la información documental, que proporcionó información a partir o sobre documentos. El documento es el soporte que contiene la información y el que la transmite.

Y de esta manera se profundizó en el tema propuesto: estudio de carga laboral en el recurso humano de los puestos de trabajo relacionados a los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la oficina de Coosalud Tunja sucursal Boyacá, tratando de cubrir la mayor parte del objeto de estudio y así lograr tener una información viable y oportuna para ser analizada, obteniendo conclusiones verídicas.

### **Métodos de Investigación**

Para lograr el objetivo del proyecto, como primera instancia se tuvo en consideración el ya antes nombrado método de observación directa, seguido de un método analítico – sintético, el cual teniendo en cuenta los datos obtenidos por el método anterior, se procedió a realizar un examen de los hechos seleccionados, con el objeto de explicar las problemáticas, realizar comparaciones, y se estableció relaciones que permitieron obtener conclusiones acerca del estudio realizado.

Para el desarrollo de este método se cumplió el siguiente procedimiento:

Observación, descripción, examen crítico, descomposición de la situación, enumeración de sus partes, ordenación y clasificación, las cuales se aplicaron al desarrollo del trabajo.

### **Técnicas y herramientas a usar**

Para poder cumplir con los objetivos planteados, se definió lo siguiente:

- Revisión documental: se utilizó como técnica de observación complementaria, en caso de que existiera registro de acciones y programas. Permitted que se hiciera una idea del desarrollo y las características de los procesos y también de disponer de información que confirmó o hiciera dudar de lo que el grupo entrevistado mencionaba.
- Análisis de puestos: fué riguroso y completo, ya que se pretendía alcanzar unos buenos resultados, se tuvo mucho cuidado en este paso por que la

experiencia demuestra que, a pesar de la aparente colaboración de las áreas sobre las que se realizan los trabajos, sus responsables suelen estar atentos a cualquier aspecto que pueda poner en duda el proyecto en su conjunto.

- Observación: consistió en la observación directa del empleado mientras realizaba las tareas y funciones propias de su puesto, se usó en tareas repetitivas, y se le comunicó al empleado que iba a ser observado; es un procedimiento objetivo y empírico y se llevó un registro sistemático y homogéneo de datos. Cabe aclarar que el hecho de observar pudo interferir el comportamiento. Se requirió de tiempo y esfuerzo para obtener unos resultados confiables.
- Análisis y síntesis.
- Identificación de factores externos, entrevistas, encuestas: fueron registrados y mediante estos, se pretendió recoger información de todos los aspectos relacionados con el objeto de estudio. Son sencillos y fáciles de comprender, los respondió cada trabajador y pudo ser abierto o cerrado.

En el siguiente cuadro se resumen las técnicas y herramientas a usar para alcanzar cada objetivo planteado:

Tabla 2. Resumen de las técnicas y herramientas a usar

| OBJETIVO   | TECNICA                            | ENTREGABLE   |
|--|------------------------------------|--|
| Identificar las funciones establecidas para cada uno de los cargos presentes en las instalaciones de la oficina de Coosalud Tunja sucursal Boyacá.   | Revisión documental                | Funciones asignadas a los cargos a nivel administrativo, para los procesos estrategicos, misionales y de apoyo de la oficina de Tunja sucursal Boyacá. |
| Realizar y documentar las actividades diarias que se realizan en los cargos objeto de estudio.   | Observación<br>Análisis de puestos | Distribución de tiempo de la jornada de trabajo de los diferentes cargos, de los procesos objeto de estudio.   |
| Realizar una medición y análisis de la carga laboral a la que se encuentra expuesto el recurso humano de los cargos objeto de estudio en los procesos desarrollados en las instalaciones de la | Análisis y síntesis                | Cantidad de personal requerido por áreas.  |

oficina de Coosalud

Tunja sucursal Boyacá.

|   |   |   |
|---|---|---|
| Identificar oportunidades de mejora para los cargos objeto de estudio de los procesos desarrollados en las instalaciones de la oficina de Coosalud Tunja sucursal Boyacá. | Evalucion de factores externos, entrevistas, encuestas. | Identificación de las causas (factores internos y externos) que generan retrasos en la entrega de tareas asignadas. |
|---|---|---|

|   |                      |  |
|---|----------------------|--|
| Formular una propuesta de acciones correctivas y preventivas sobre las oportunidades de mejora encontradas, para que sea implementada por la organización y así mismo proponer una modificación al manual de cargos y funciones | Análisis y síntesis. | Descripción de unas recomendaciones para equilibrar la carga de trabajo y mejorar la productividad del recurso humano. |
|---|----------------------|--|

según los hallazgos  
encontrados.

Fuente: Autor



## **Desarrollo Metodológico**

### **Identificación de funciones**

Los cargos estudiados en este proyecto, se relacionan con los autorizados de contratar por la sede principal de Coosalud Cartagena en la oficina de Tunja como sucursal tipo III en los procesos de Gestión Recuperación de la Salud, Gestión del Riesgo en salud, Gestión Humana, Gestión Administrativa y Financiera, Gestión Comercial, Gestión Solidaria, Gestión Atención al Usuario y Gestión Jurídica. De acuerdo a la documentación establecida por la sede principal ubicada en Cartagena, sobre el manual de funciones como parte de la documentación del sistema integrado, se tiene establecidas las funciones que debe desempeñar cada cargo, permitiendo de esta forma que se pudiera visualizar el contexto en el que cada trabajador se desempeña.

En relación a esto, se adjunta en el Anexo 8. los manuales de cargos y perfiles para cada trabajador objeto de estudio teniendo en cuenta que es información suministrada por la intranet de Coosalud, es de importancia aclarar que no todos los manuales de cargos y perfiles se encuentran en esta intranet, más exactamente no están los manuales para los cargos de Asistente de Gestión Humana, Promotor social, Asistente de Referencia y Contrareferencia, Auxiliar de Servicios Varios y Digitador Contable, debido a que cuando se hace clic en la pestaña establecida, se abre una ventana diciendo que la página está dañada o no está disponible, se solicitó en 2 ocasiones, por teléfono y por correo electrónico a la oficina nacional en Cartagena para que se arreglara esta situación, pero hasta el momento no se ha recibido respuesta alguna a los hallazgos identificados por mejorar de la intranet de Coosalud.

### **Estandarización de tiempos**

Para esta parte se vio la necesidad de elegir una técnica de estandarización de tiempos denominada estándares subjetivos que implica identificar mediante entrevista la siguiente información:

- Cantidad promedio de veces que se repite la tarea en el mes.
- Tiempo mínimo de realización de la tarea en minutos.

- Tiempo promedio de realización de la tarea en minutos.
- Tiempo máximo de realización de la tarea en minutos.
- Cantidad de veces que se repite la tarea en el mes.

A partir de estos datos, se hace la estimación de los siguientes valores:

El tiempo resultante para realizar la tarea se calcula con la siguiente fórmula:

$$T = (T_m + 4 T_p + T_M) / 6$$

Donde:

- T= Tiempo resultante.
- T<sub>m</sub>= Tiempo mínimo asignado a la tarea.
- T<sub>p</sub>= Tiempo promedio asignado a la tarea.
- T<sub>M</sub>= Tiempo máximo asignado a la tarea.

En esta fórmula se le da más ponderación al tiempo promedio (4 veces) y se divide en seis (6) debido a que son seis (6) los tiempos que se tienen en cuenta.

Para facilitar la recolección de la información y las estimaciones que requiere esta fórmula, se diseñó una hoja de cálculo (ver Anexo 9. FORMATOS DE MEDICION POR CARGO) que incluye la formulación de manera que la persona responsable del diligenciamiento, puede optar por completar solamente las columnas que aparecen en blanco y las columnas en gris son estimadas automáticamente mediante formulación. Las columnas en blanco corresponden a la información que es recolectada mediante la entrevista y observación.

También se vio la necesidad de diseñar otra hoja de cálculo (ver Anexo 10) en donde se especifica el personal necesario para la sucursal Boyacá por áreas y en total.

### **Diligenciamiento de formatos.**

Para el diligenciamiento del formato del Anexo 9, se registró inicialmente en la parte superior del formulario, el nombre del área para poder identificar a que grupo pertenece el cargo objeto de estudio y el responsable del diligenciamiento.

Los pasos que se siguieron concretamente son los siguientes:

- a) Columna 1. CARGO. Definición del cargo objeto de estudio.

- b) Columna 2. PROCEDIMIENTO Y/O ACTIVIDAD. Se determinó todos los procedimientos y/o actividades en los que se ve involucrado el cargo según el manual de cargos y perfiles, según el mapa de procesos de Coosalud, según la observación realizada y según la información brindada por el funcionario.
- c) Columna 3. TAREA. Se describió para cada procedimiento las tareas necesarias para su logro.
- d) Columna 4. PERFIL REQUERIDO. Se identificó el perfil necesario para desarrollar la tarea, las opciones en esta casilla fueron POSTGRADO, PROFESIONAL, TECNOLÓGICO, TÉCNICO o BACHILLERATO.
- e) Columna 5. ESPECIFICACIÓN DEL PERFIL REQUERIDO. Se especificó los títulos que debe tener el cargo para la ejecución de la tarea. Los manuales de cargos y perfiles (ver Anexo 8) sirvieron de guía para esta información, y para los casos en donde no se tenía el manual de cargos y perfiles se le preguntó a la encargada del área de gestión humana de la sucursal.
- f) Columna 6. TIEMPOS OBSERVADOS EN DÍA 1, TIEMPOS OBSERVADOS EN DÍA 2, TIEMPOS OBSERVADOS EN DÍA 3. Son datos ingresados según los resultados obtenidos de los días de observación.
- g) Columna 7. CANTIDAD DE VECES QUE SE REPITE LA TAREA EN EL MES. Se registra en esta columna, el promedio de veces que se repite según los días observados, según cálculos de la observación realizada o según entrevista realizada al trabajador por su experiencia, para las tareas que tienen una periodicidad mayor a la mensual, se llevó todos los datos a la unidad mensual, dividiendo en la cantidad de meses según corresponda, ya sea bimensual, trimestral, semestral o anual.

- h) Columna 8. TIEMPO MINIMO EN MINUTOS. Tiempo obtenido según Columnas de Tiempos Observados; en las tareas que no pudieron ser observadas, se estableció este tiempo a través de entrevista al trabajador respectivo, teniendo en cuenta que fue necesario confiar en la buena fe de estas respuestas, en las casillas que se dejaron en blanco, es porque definitivamente se realiza la tarea pero con una periodicidad diferente a la diaria y no se pudo establecer los tiempos aproximados de estas tareas, y las tareas que tienen las casillas en cero, es porque en el procedimiento aparece el cargo observado como responsable, pero según el trabajador observado, otro funcionario de Coosalud es quien está realizando estas tareas o definitivamente no se están realizando.
- i) Columna 9. TIEMPO PROMEDIO EN MINUTOS. Tiempo obtenido según Columnas de Tiempos Observados, acá se tomó el promedio de estos tiempos; en las tareas que no pudieron ser observadas, se estableció este tiempo a través de entrevista al trabajador respectivo, teniendo en cuenta que fue necesario confiar en la buena fe de estas respuestas, en las casillas que se dejaron en blanco, es porque definitivamente se realiza la tarea pero con una periodicidad diferente a la diaria y no se pudo establecer los tiempos aproximados de estas tareas, y las tareas que tienen las casillas en cero, es porque en el procedimiento aparece el cargo observado como responsable, pero según el trabajador observado, otro funcionario de Coosalud es quien está realizando estas tareas o definitivamente no se están realizando.
- j) Columna 10. TIEMPO MAXIMO EN MINUTOS. Tiempo obtenido según Columnas de Tiempos Observados; en las tareas que no pudieron ser observadas, se estableció este tiempo a través de entrevista al trabajador respectivo, teniendo en cuenta que fue necesario confiar en la buena fe de estas respuestas, en las casillas que se dejaron en blanco, es porque

definitivamente se realiza la tarea pero con una periodicidad diferente a la diaria y no se pudo establecer los tiempos aproximados de estas tareas, y las tareas que tienen las casillas en cero, es porque en el procedimiento aparece el cargo objeto de estudio como responsable, pero según el trabajador observado, otro funcionario de Coosalud es quien está realizando estas tareas o definitivamente no se están realizando.

- k) Columna 11. TIEMPO RESULTANTE POR CADA TAREA EN MINUTOS. (T) Ver página 41, el formato calcula este valor según datos ingresados.
- l) Columna 12. TOTAL TIEMPO AL MES DE CADA TAREA POR LA CANTIDAD DE VECES QUE SE REPITE (en HORAS). El formato calcula este valor de forma automática, pero vale la pena aclarar que es el resultado de multiplicar la columna 11 (tiempo resultante por cada tarea) \* la columna 7 (cantidad de veces que se repite la tarea en el mes), y el producto obtenido de esta operación se divide en 60 para llevar estos tiempos a horas.
- m) Fila 42. TOTAL HORAS REQUERIDAS MES. Este valor se genera automáticamente, pero cabe aclarar que es la suma total de los tiempos al mes de cada tarea por la cantidad de veces que se repite.
- n) Fila 43. TOTAL PERSONAL REQUERIDO. Este valor se genera automáticamente, pero es el resultado de dividir el total de horas requeridas al mes entre 180 horas (constante de tiempo de trabajo de un funcionario de Coosalud al mes, definido por la misma empresa, equivalente a 9 horas por 20 días de trabajo mensuales).

Para el diligenciamiento del formato del Anexo 10. “CANTIDAD DE PERSONAL REQUERIDO POR AREA”, esencialmente se trasladaron todos los totales de personal requerido hallados en los formatos del Anexo 9 (fila 43) para cada perfil

requerido y luego el formato sumó el total por cada área y el total necesario para la sucursal Boyacá.

### **Distribución de actividades diarias**

De acuerdo a la metodología descrita en la Tabla 2. Resumen de las técnicas y herramientas a usar, para establecer las actividades que desarrollan los trabajadores en cada uno de los cargos, se usó el análisis de puestos, en el cual, mediante la observación, entrevistas y estudio, se determinaron las actividades significativas del trabajador en su puesto de trabajo, durante la jornada laboral, como primera parte de la metodología. La segunda parte, hace referencia al comportamiento del trabajador y el medio externo en el cual se desarrolla.

Para esta primera parte, cuyo objetivo es establecer las actividades desarrolladas por el cargo, se describieron las tareas completa y precisamente que hace el trabajador presentando una información clara y precisa de los hechos concernientes a las labores ejecutadas para el cumplimiento del propósito de su puesto. Debido a que diariamente, para cada uno de los cargos establecidos como objeto de estudio, no se desarrollan las mismas actividades, y mucho menos en el mismo orden todas las veces, dentro de la observación realizada se trató de ser muy específico a la hora de describir la tarea desarrollada, incluyendo todo aspecto que se presentó en dicha observación, teniendo como base el ítem 5. PROCEDIMIENTOS EN LOS QUE PARTICIPA DIRECTAMENTE del manual de cargos y perfiles y el mapa de procesos de la intranet de Coosalud.

Fue por esto que se vio la necesidad de crear la Columna 6. TIEMPOS OBSERVADOS EN DIA 1, TIEMPOS OBSERVADOS EN DIA 2, TIEMPOS OBSERVADOS EN DIA 3 para cada formato aplicado a cada trabajador el cual se acompañó durante su jornada de trabajo.

Se observó el 95% de los trabajadores con contrato a término indefinido, es decir a 19 de los 20 trabajadores de la oficina de Coosalud, excluyendo únicamente a la última digitadora contable que ingresó a la nómina de la sucursal Boyacá, debido a que ella solo

realiza tareas de la sucursal Guainía, y con las observaciones hechas a todos los trabajadores, se estableció por medio de promedio simple, la distribución de actividades en cada caso.

### **Auxiliar de servicios especiales**

Ver ANEXO 9.1. FORMATO MEDICION POR CARGO – AUXILIAR DE SERVICIOS ESPECIALES – HOJA 1 (OBSERVACION).

Identificando las actividades que no generan valor (actividades que no se encuentran relacionadas con ningún procedimiento establecido por la empresa para este cargo) según la observación realizada tenemos: Ver ANEXO 9.1. FORMATO MEDICION POR CARGO – AUXILIAR DE SERVICIOS ESPECIALES - HOJA 2 (ACTIVIDADES QUE NO GENERAN VALOR).

Es decir, en total serían aproximadamente 6 horas al mes que son improductivas, también es de importancia aclarar que, a través de entrevista informal, la funcionaria manifestó que todas las actividades observadas y plasmadas en el Anexo 9.1. FORMATO MEDICION POR CARGO - AUXILIAR DE SERVICIOS ESPECIALES, es lo que ella trabaja las 2 primeras semanas de cada mes, por eso los cálculos de las columnas 7, 9, 11 y 12 se hallaron teniendo en cuenta solo 10 días laborales, por que las 2 siguientes semanas trabaja en las siguientes 3 actividades: PRESENTACIÓN DE SOLICITUDES DE COBRO DE TECNOLOGÍAS NO POS DE LA RED PRESTADORA ANTE EL ENTE TERRITORIAL (MODELO II RES. 1479), SOLICITUD DE RECOBRO POR TECNOLOGIAS EN SALUD NO INCLUIDAS EN EL PBS y AUTORIZACION DE SERVICIOS POR TUTELAS UNICA VEZ, pero para este caso, no se pudo establecer tiempos específicos por cada tarea no observada descrita en la hoja 1 del Anexo 9.1, y en el resultado que arrojo este formato, se puede comprobar que efectivamente para estas actividades observadas, solo dio como resultado, un poco más de la mitad del tiempo que debería trabajar un funcionario de Coosalud, pero para el caso del diligenciamiento del Anexo 10. El valor que se tomó en cuenta fue el de la fila 43 del Anexo 9.1 hoja 1 y se le sumo 0,5 correspondiente a dos semanas de trabajo en condiciones normales.

También es de importancia mencionar, que este cargo de auxiliar de servicios especiales en la Sucursal de Coosalud Boyacá está ejerciéndose desde el 22 de marzo del presente año, y todas estas responsabilidades estaban a cargo de la Asistente de Servicios de Salud, y por entrevista directa también se logró identificar, que había mucho trabajo atrasado en lo que respecta a las funciones actuales de la Auxiliar de Servicios Especiales, por eso ella decidió repartir sus temas de trabajo quincenalmente, teniendo en cuenta también la fecha que la Secretaría de Salud le asignó a Coosalud, para radicar los documentos de los usuarios.

***Identificación de oportunidades de mejora.***

Entonces analizando las actividades antes mencionadas, se pudo identificar solo factores externos y se estableció encontrar oportunidad de mejora en actividades como:

- Se cayó la red de Coosalud o se bloqueó el computador, a veces toca cerrar todo y volver a ingresar con usuario y contraseña o esto en ocasiones hace que el computador se ponga lento, debido a la plataforma que manejan, ya que es algo compleja de manejar, y por el afán de llenar los datos rápidos, ocurren estas situaciones, o cuando se pone muy lento, se llama a la oficina nacional en Cartagena, y ellos manifiestan que es por el antivirus.
- Consultas de usuarios sobre el tema de CTC, ya que prefieren dirigirse personalmente a la oficina de Coosalud para aclarar sus dudas.

***Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora.***

Ver Anexo 11. Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora Auxiliar de servicios Especiales.

***Propuestas para el manual de cargos y perfiles.***

A continuación, se establecieron algunas situaciones relevantes identificadas en el manual de cargos y perfiles y en los procedimientos establecidos por la empresa para este cargo, se aclara que el orden en que se define el hallazgo en el portal de calidad de Coosalud a través de entrevista informal y observación es: Cargo - Procedimiento y/o Actividad - Tarea - situación identificada.



- Auxiliar de servicios especiales - Suministro de tecnologías en salud no incluidas en el plan de beneficios en salud con cargo a la UPC solicitadas por el usuario - Enviar correo a proveedores con soportes para que despache directamente en los municipios - esta tarea se agregó debido a observación realizada, ya que en el procedimiento no se encuentra establecida.
- Auxiliar de servicios especiales - Suministro de tecnologías en salud no incluidas en el plan de beneficios en salud con cargo a la UPC solicitadas por el usuario - Revisar en el módulo no PBS del sistema de información las solicitudes de tecnologías en salud no PBS radicadas que se encuentran pendientes y presentarlas inmediatamente al comité técnico científico para estudio de las mismas - En Coosalud sucursal Boyacá no se hace CTC, se le pasa directamente al auxiliar de servicios especiales para que ella haga el acta de CTC, para esta reunión debería haber un representante de los usuarios, 1 representante de auditores, 1 representante de la IPS. Esta tarea se agregó en el Anexo 9.1. porque los responsables según el procedimiento es Asistente de Servicios de Salud e integrantes de CTC.
- Auxiliar de servicios especiales - Suministro de tecnologías en salud no incluidas en el plan de beneficios en salud con cargo a la UPC solicitadas por el usuario - Revisar, verificar y activar las actas de CTC digitadas en el módulo de CTC del sistema de información - Esta tarea se agregó en el Anexo 9.1. porque el responsable según el procedimiento es Asistente de Servicios de Salud.
- Auxiliar de servicios especiales - Suministro de tecnologías en salud no incluidas en el plan de beneficios en salud con cargo a la UPC solicitadas por el usuario - Notificar a la IPS prestadora seleccionada y enviar el GRES-F-10 “ACTA DE CTC APROBADA” con este documento será suficiente para la prestación del servicio y posterior radicación de factura,

sin mediar la generación de autorización - Esta tarea se agregó en el Anexo 9.1. porque el responsable según el procedimiento es Asistente de Servicios de Salud.

- Auxiliar de servicios especiales - Suministro de tecnologías en salud no incluidas en el plan de beneficios en salud con cargo a la UPC solicitadas por el usuario - Para el caso de CTC aprobado, notificar telefónicamente (o personalmente) al afiliado la IPS seleccionada que prestara el servicio con cita asignada cuando se trate de procedimientos y cuando corresponda a medicamentos, informar la farmacia a la que debe acercarse - Esta tarea se agregó en el Anexo 9.1. porque el responsable según el procedimiento es Asistente de Servicios de Salud.
- Auxiliar de servicios especiales - Suministro de tecnologías en salud no incluidas en el plan de beneficios en salud con cargo a la UPC solicitadas por el usuario - Para el caso de CTC no aprobado imprima el formato GRES-F-09 “NEGACION DE SERVICIOS”, entréguela al afiliado y archive copia de la negación firmada por el usuario como constancia de recibido, además explíquela las razones de la no aprobación - Esta tarea se agregó en el Anexo 9.1. porque el responsable según el procedimiento es Asistente de Servicios de Salud.
- Auxiliar de servicios especiales - Suministro de tecnologías en salud no incluidas en el plan de beneficios en salud solicitadas por las IPS - \*Recibir, escanear y radicar a través del módulo de registro de solicitudes de CTC las solicitudes de no PBS presentadas en físico o por correo electrónico por las IPS/ESE de pacientes hospitalizados. \*Revisar en el módulo no pos del sistema de información las solicitudes de tecnologías en salud no pos radicadas pendientes y presentarlas inmediatamente al comité técnico científico para estudio de las mismas, acá no se hace CTC, se le pasa directamente al auxiliar de servicios especiales para que ella haga

el acta de CTC, debería haber un representante de los usuarios, 1 representante de auditores, 1 representante de la IPS; ella también llama a los usuarios para indicarles que se deben acercar a reclamar su medicamento, estas tareas se agregaron en el Anexo 9.1. porque el procedimiento lo establece de otra manera. \*Digitar en el módulo de CTC del sistema de información los datos para generar las actas de aprobación o no aprobación de las tecnologías en salud no PBS de acuerdo con las decisiones tomadas por el CTC en cada caso. \*Revisar, verificar y activar las actas de CTC digitadas en el módulo de CTC del sistema de información. \*Imprimir las actas de CTC aprobadas y no aprobadas, recoger las firmas de todos los miembros del CTC (FORMATO EL GRES-F-10 “ACTA DE CTC”), y archivarlas (las firmas son digitales). \*En los casos con acta de CTC aprobadas cuya tecnología en salud no pos sea prestada por la IPS solicitante, proceder a enviar a la IPS el GRES-F-10 “ACTA DE CTC” con los documentos adjuntos correspondientes. Cuando la tecnología en salud no PBS no puede ser prestada por la IPS solicitante gestionar la prestación inicialmente en la red contratada de Coosalud o por fuera de ella cuando se presente la necesidad, así como la cotización de servicio y solicitud de pago según lo establecido en el procedimiento “TRAMITE DE OPS Y ANTICIPOS A PRESTADORES DE SERVICIOS DE SALUD PARA ATENCIONES DE AFILIADOS”. \*En los casos no aprobados de CTC imprimir el formato RES-F-09 “NEGACION DE SERVICIOS”, notificar a las IPS y archivar copia de la negación notificada. \*Mantener actualizado y disponible el archivo físico de las actas de CTC debidamente firmadas por los miembros de CTC y negaciones notificadas a las IPS con sus respectivos soportes, para cualquier visita de verificación de los entes de control. \*Enviar correo a proveedores con soportes para que despache directamente en los

municipios - estas tareas se agregaron en el Anexo 9.1. debido a la observación realizada ya que no están establecidas en el procedimiento.

- Auxiliar de servicios especiales - Solicitud de recobro por tecnologías en salud no incluidas en el PBS - Radicar las facturas, los formatos MYT-R con sus respectivos archivos planos y los soportes necesarios dentro del término establecido en la normatividad vigente ante el Ente Territorial - Esta tarea se agregó al formato 9.1. debido a que en el procedimiento aparece que el responsable es Auxiliar de Contabilidad, pero en realidad la está realizando la Auxiliar de Servicios Especiales, una vez al mes, con una duración aproximada de 4 horas.

También se establecieron algunas situaciones relevantes identificadas con relación al manual de cargos y perfiles y con los procedimientos establecidos por la empresa para este cargo:

- En el manual de cargos y perfiles, según el ítem 5. PROCEDIMIENTOS EN LOS QUE PARTICIPA DIRECTAMENTE, hay un procedimiento que se llama suministro de tecnologías en salud no incluidas en el plan de beneficios en salud con cargo a la UPC solicitadas por el usuario, pero cuando se va a buscar en el mapa de procesos, aparece con el siguiente nombre: GESTIÓN DE SUMINISTRO DE TECNOLOGIAS EN SALUD NO INCLUIDAS EN EL PBS, y luego, en el contenido de este archivo si aparece dividido en 2 procedimientos que son los siguientes: I. Suministro de tecnologías en salud no incluidas en el plan de beneficios en salud con cargo a la UPC solicitadas por el usuario y II. Suministro de tecnologías en salud no incluidas en el plan de beneficios en salud solicitadas por las IPS.
- En el Anexo 9.1. FORMATO MEDICION POR CARGOS – AUXILIAR DE SERVICIOS ESPECIALES, se tuvo que agregar un ítem llamado varios, debido a que se observaron algunas otras tareas ese día, pero no

están establecidos en el manual de cargos y perfiles y tampoco en los procedimientos presentes en el portal de calidad.

Según lo anterior, es claro que los procedimientos y manuales los define la sede nacional en Cartagena, pero, hace falta realizarle mayor seguimiento a la socialización de todos los procedimientos que se le nombran al funcionario cuando entra a laborar en Coosalud, o cuando se agrega o modifica algún procedimiento ya existente; para el cargo de Auxiliar de Servicios Especiales, por ejemplo, la persona que lo ocupa actualmente entró a laborar desde el 22 de Marzo del presente año, es decir, lleva menos de un año desempeñándose en el cargo en mención y se logró identificar desconocimiento en algunas actividades establecidas en el mapa de procesos de Coosalud, es por eso que en el ANEXO 9.1. FORMATO MEDICION POR CARGO - AUXILIAR DE SERVICIOS ESPECIALES, más exactamente en la hoja 1, hay celdas en blanco que quieren decir que son tareas que no se pudieron observar en los 3 días establecidos y tampoco se tuvo éxito a la hora de realizarle la entrevista a la funcionaria, porque ella manifestó no prestarle casi atención al tiempo que se demoraba más o menos realizando las tareas que tienen una periodicidad diferente a la diaria, lo único que se pudo aclarar en este caso, fue la periodicidad y los tiempos que se demoran las otras actividades no observadas, pero como ya se dijo antes, tarea por tarea no se pudo establecer nada, por eso las celdas quedaron en blanco.

También es necesario sugerir que estandaricen los nombres de las actividades en el mapa de procesos junto con lo que aparece en el manual de cargos y perfiles, ya que en el ítem 5 del manual de cargos y perfiles del Auxiliar de Servicios Especiales, los nombres de algunas de las actividades en las que participa directamente no están iguales a los nombres que aparecen en los procedimientos descritos en el portal de calidad.

Y según el Formato de medición por cargo aplicado a la Auxiliar de Servicios Especiales, se necesita 0,55 personas para este cargo, solo en las 2 primeras semanas que ella manifestó trabajar en estas actividades de los 3 días de observación, es decir, este resultado fue calculado con los datos diarios observados, sin tener en cuenta las tareas que

tienen periodicidad diferente a la diaria, ella manifestó, que cuando observa que tiene trabajo pendiente, elige algunos días para llegar media hora más temprano, o quedarse más tiempo del horario normal hasta que termine lo pendiente, y todo lo anterior sin tener en cuenta las actividades programadas del sistema de seguridad y salud en el trabajo por parte de la nacional en Cartagena, ya que por lo menos son 2 actividades al mes, a las que deberían asistir todos los funcionarios de Coosalud, pero la mayoría de veces, por falta de tiempo, los trabajadores deciden no participar, haciendo que se baje el indicador de la asistencia a estas actividades y así mismo perjudicando a la sucursal, en el momento de la evaluación de indicadores de gestión, evitando que se obtengan buenos resultados con respecto a las otras sucursales.

### **Asistente de Servicios de Salud**

Ver ANEXO 9.2. FORMATO MEDICION POR CARGO - ASISTENTE SERVICIOS DE SALUD - HOJA 1 (OBSERVACION).

Identificando las actividades que no generan valor (actividades que no se encuentran relacionadas con ningún procedimiento establecido por la empresa para este cargo) según la observación realizada tenemos: Ver ANEXO 9.2. FORMATO MEDICION POR CARGO - ASISTENTE SERVICIOS DE SALUD - HOJA 2 (ACTIVIDADES QUE NO GENERAN VALOR).

Es decir, en total serían casi 30 horas al mes aproximadamente que son improductivos.

### ***Identificación de oportunidades de mejora.***

Entonces analizando las actividades antes mencionadas, se pudo encontrar oportunidad de mejora en actividades como:

- Llamadas personales, debido a que la llaman de su casa para que hable con su hija pequeña para saludarla o con su esposo que se encuentra trabajando lejos y de esta forma saber cómo se encuentra.
- Búsqueda de códigos para poder generar autorización debido a que no se los sabe, lo anterior porque no tiene una copia guardada de los mismos en

un lugar accesible y se ve obligada a perder tiempo buscándolos en los documentos de los compañeros de oficina cuando los necesita.

También se pudo identificar factores externos y se estableció encontrar oportunidad de mejora en actividades como:

- Llamadas para colaboración a gestores de procedimientos que solo son de ellas, debido a que, los gestores realizan diferentes actividades y esto hace que en ocasiones se desconcentren en los momentos de capacitaciones o instrucciones laborales, generando muchas dudas con respecto a algunos procedimientos establecidos por la empresa, teniendo en cuenta que son temas en los que en varias ocasiones la empresa los ha capacitado para poder desempeñarse en su cargo.
- Recibir instrucciones de director de salud, debido a que en ocasiones las charlas son innecesarias por que la asistente ya conoce lo que debe hacer, pero el director de salud no le pregunta si sabe o no, si no que empieza a hablarle sin permitirle interrupciones.
- El computador esta lento, se bloquea, debido a que cuando se presenta esta situación se llama a la oficina nacional en Cartagena, pero ellos manifiestan que esto es debido al antivirus.
- Se bloquea el eureka (sistema), debido a que la plataforma es un poco compleja de manejar y cuando hay afán, el funcionario presiona demasiado rápido el equipo y el sistema se demora en responder.
- Reinicio de computador porque se bloqueó (al iniciarse obligatoriamente pidió actualización de unos programas), debido a que son necesarias cada cierto tiempo.

Se destaca que, según la observación realizada, hay ocasiones en las que ella realiza 2 o a veces 3 actividades al tiempo, sirviendo esto para aprovechar el tiempo al máximo.

***Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora.***

Ver Anexo 12. Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora Asistente de Servicios de Salud.

***Propuestas para el manual de cargos y perfiles.***

A continuación, se establecieron algunas situaciones relevantes identificadas en el manual de cargos y perfiles y en los procedimientos establecidos por la empresa para este cargo, se aclara que el orden en que se define el hallazgo en el portal de calidad de Coosalud a través de entrevista informal y observación es: Cargo - Procedimiento y/o actividad - Tarea - Situación identificada.

- Asistente de servicios de salud - Gestión de alojamiento, alimentación y traslado para afiliados y/o acompañante (III. Gestión de traslado aéreo para afiliados y/o acompañantes) - Verificar la prestación efectiva de los servicios - esta verificación la hace la asistente de Riesgo en salud.
- Asistente de servicios de salud - Gestión de alojamiento, alimentación y traslado para afiliados y/o acompañante con viajes recurrentes - \*En caso de requerir servicios integrales, contactar al hogar de paso de la red para el municipio de destino y reservar el cupo para el usuario y/o acompañante según el caso, registrar en el sistema y generar código de servicio al hogar de paso. notificar al afiliado o acompañante toda la información referente al hogar de paso. \*En el caso de requerir transporte, realizar el trámite del mismo según procedimiento autorización y traslado de pacientes crónicos. \*En caso de agotar los medios anteriores, y no se cuente con contratos con hogares de paso ni de empresa de transporte en el municipio de destino, y amerite en última instancia entregar el recurso económico para el transporte, alojamiento y alimentación al afiliado, diligenciar antes del día 20 de cada mes el formato GRES-F-13 “SOLICITUD Y LIQUIDACION DE GASTOS DE ALOJAMIENTO, ALIMENTACION Y



TRANSPORTE PARA AFILIADOS”, uno para los niños con cáncer y otro para el resto de enfermedades, es decir, dos formatos independientes, solicitar revisión y visto bueno por parte de la dirección de salud de la sucursal, si la solicitud proviene de un municipio, revisar la pertinencia de la misma, verificar que el afiliado se encuentre activo en el programa y con el tratamiento vigente o en control. \*Calcular el monto del gasto de alojamiento, alimentación y transporte con base a los valores previamente establecidos en la tabla de tarifas definidas, completar este formato diligenciando la información de la liquidación del gasto de alojamiento, alimentación y transporte, para el caso de los niños con cáncer, la liquidación debe ser de acuerdo a lo establecido en la orden médica. \*Registrar en el sistema de información los datos del gasto de alojamiento, alimentación y transporte para el afiliado y/o acompañante, diligenciando todos los campos y generar código de servicio en el sistema de información. \*Enviar el formato GRES-F-13 “SOLICITUD Y LIQUIDACION DE GASTOS DE ALOJAMIENTO, ALIMENTACION Y TRANSPORTE PARA AFILIADOS” totalmente diligenciado al área de tesorería de la sucursal, junto con el código de servicio y el GRES-F-15 “PODER PARA RETIRO DE GASTOS DE ALOJAMIENTO, ALIMENTACION Y TRANSPORTE PARA AFILIADOS” (cuando aplique). Se debe enviar por aparte, el formato de solicitud y liquidación de gastos de alojamiento, alimentación y transporte de los niños con cáncer, para el caso de los municipios, el área de salud debe consolidar las solicitudes en un solo archivo y enviar al área de tesorería el archivo consolidado. \*Recibir el formato gres-f-13 solicitud y liquidación de gastos de alojamiento, alimentación y transporte para afiliados junto con el código de servicio y poder (cuando aplique) y verificar su completo diligenciamiento. Elaborar la planilla para pago de gastos de alojamiento,

alimentación y transporte para afiliados, uno para los niños con cáncer y otro para el resto de enfermedades, imprimir y tomar firma de visto bueno de las direcciones de salud y financiera de la sucursal, son dos planillas independientes, uno para los niños con cáncer y otro para el resto de enfermedades. \*Informar inmediatamente mediante correo electrónico a los municipios sobre la disponibilidad de los recursos para ser reclamado por los beneficiarios, para que informen a los afiliados a retirar en los puntos efecty el dinero en los municipios indicados. \*Notificar al afiliado/beneficiario que pueden acercarse a cualquier punto de efecty a retirar el dinero e informar que tiene 5 días hábiles para hacer el retiro del mismo, dejar registro de la gestión en el formato GRES-F-16 “NOTIFICACIÓN DE GASTOS DE ALOJAMIENTO, ALIMENTACION Y TRANSPORTE AL AFILIADO”. \*Presentar informe mensual sobre servicios de alojamiento, transporte y alimentación consolidado a la dirección nacional de salud – Todas estas tareas se agregaron en el Anexo 9.2. debido a que el que aparece como responsable según el procedimiento es el Gestor de Referencia, pero actualmente la asistente de servicios de salud es quien las realiza.

- Asistente de servicios de salud - Consultas sobre viáticos - tarea agregada en el Anexo 9.2. Debido a que no está descrita en el manual de cargos y perfiles.
- Asistente de servicios de salud - Auditoria a la dispensación de medicamentos - Entregar informe por falla en el servicio a través de auditoria concurrente, gestión del riesgo y atención al usuario para las auditorias mensuales a la dispensación de medicamentos – esta tarea no se realiza, pero se encuentra establecida en el manual de cargos y perfiles y en el mapa de procesos.

- Asistente de servicios de salud - Liquidación de contratos de servicios de salud - \*Suscrita el acta de liquidación por las tres partes, el original deberá ser archivado en el expediente contractual en la sucursal, y remitirse copia de la misma al contratista, al supervisor, y subir a DOCUWARE y notificar al área de contratación nacional. \*Remitir copia, al supervisor, subir a DOCUWARE y notificar al área de contratación nacional. - Estas tareas nunca se han realizado desde que ella está ocupando ese cargo.
- Asistente de servicios de salud - Negociación y legalización de los contratos de servicios de salud - en caso de hacer cargue masivo, cargar la tabla masiva de tarifas completamente diligenciada al aplicativo, ajustando el archivo teniendo en cuenta los mensajes de errores generados por el aplicativo. - Esta tarea no se ha realizado hasta el momento, pero ya se tiene programada como mejora.
- Asistente de servicios de salud - Negociación y legalización de los contratos de servicios de salud - Dar instrucciones a Aplisalud y a proveedores sobre atención a proveedores por demora en aprobación de contratos a nivel nacional, gestionar soluciones para agilizar este proceso – esta tarea fue agregada en el Anexo 9.2. Debido a observación realizada, ya que no se encontraba establecida en el mapa de procesos de Coosalud.
- Asistente de servicios de salud - Informe del 150 (trimestral) - Consolidado de lo radicado no pos trimestral - \*Descargar información del aplicativo. \*Definir en qué estado se encuentra los recobros - esta tarea fue agregada en el Anexo 9.2. Debido a observación realizada, ya que no se encontraba establecida en el mapa de procesos de Coosalud.
- Asistente de servicios de salud - Gestión de suministro de tecnologías en salud no incluidas en el PBS con cargo a la UPC solicitadas por el usuario - Revisar en el módulo no PBS del sistema de información las solicitudes de tecnologías en salud no pos radicadas que se encuentran pendientes y

presentarlas inmediatamente al comité técnico científico para estudio de las mismas. En la sucursal Boyacá no se hace reunión CTC, se le pasa la información directamente al auxiliar de servicios especiales para que ella haga el acta de CTC, debería haber un representante de los usuarios, 1 representante de auditores, 1 representante de la IPS.

- Asistente de servicios de salud - Gestión de suministro de tecnologías en salud no incluidas en el PBS con cargo a la UPC solicitadas por el usuario  
- Notificar a la IPS prestadora seleccionada y enviar el GRES-F-10 “acta de CTC aprobada”. Con este documento será suficiente para la prestación del servicio y posterior radicación de factura, sin mediar la generación de autorización. Esta tarea la realiza el auxiliar de servicios especiales.
- Asistente de servicios de salud - Gestión de suministro de tecnologías en salud no incluidas en el PBS con cargo a la UPC solicitadas por el usuario  
- para el caso de CTC aprobado, notificar telefónicamente al afiliado la IPS seleccionada que prestara el servicio con cita asignada cuando se trate de procedimientos, y cuando corresponda a medicamentos, informar la farmacia a la que debe acercarse – esta tarea la realiza el auxiliar de servicios especiales.
- Asistente de servicios de salud - Gestión de suministro de tecnologías en salud no incluidas en el PBS con cargo a la UPC solicitadas por el usuario  
- Para el caso de CTC no aprobado imprima el formato GRES-F-09 “NEGACION DE SERVICIOS”, entréguela al afiliado y archive copia de la negación firmada por el usuario como constancia de recibido, además explíquele las razones de la no aprobación - esta tarea la realiza el auxiliar de servicios especiales.
- Asistente de servicios de salud - Gestión de suministro de tecnologías en salud no incluidas en el PBS solicitadas por las IPS - Recibir, escanear y radicar a través del módulo de registro de solicitudes de CTC las solicitudes

de no pos presentadas en físico o por correo electrónico por las IPS/ESE de pacientes hospitalizados - esta tarea la realiza el auxiliar de servicios especiales.

- Asistente de servicios de salud - Gestión de suministro de tecnologías en salud no incluidas en el PBS solicitadas por las IPS - En los casos no aprobados de CTC imprimir el Formato el RES-F-09 “NEGACION DE SERVICIOS”, notificar a las IPS y archivar copia de la negación notificada - esta tarea la realiza el auxiliar de servicios especiales.
- Asistente de servicios de salud - Presentación de solicitudes de cobro de tecnologías no pos de la red prestadora ante el ente territorial (Modelo ii RES. 1479) - Recibir las facturas con sus respectivos soportes, revisar y verificar que se encuentre el paquete completo - esta tarea la realiza el auxiliar de servicios especiales.
- Asistente de servicios de salud - Presentación de solicitudes de cobro de tecnologías no pos de la red prestadora ante el ente territorial (Modelo ii RES. 1479) - Recibir paquetes y verificar que los archivos generados por el software y los paquetes de facturas contengan la misma información, dar visto bueno y firmar la carta de radicación. entregar al área financiera para su radicación al ente - esta tarea la realiza el auxiliar de servicios especiales.
- Asistente de servicios de salud - Presentación de solicitudes de cobro de tecnologías no pos de la red prestadora ante el ente territorial (Modelo ii RES. 1479) - Enviar copia del documento radicado al respectivo prestador titular de las facturas presentadas - esta tarea la realiza el auxiliar de servicios especiales.
- Asistente de servicios de salud - Presentación de solicitudes de cobro de tecnologías no pos de la red prestadora ante el ente territorial (Modelo ii

RES. 1479) - Archivar las cartas radicadas y velar por la custodia del mismo - esta tarea la realiza el auxiliar de servicios especiales.

- En el Anexo 9.2. FORMATO MEDICION POR CARGOS – ASISTENTE DE SERVICIOS DE SALUD, se tuvo que agregar un ítem llamado varios, debido a que se observaron algunas otras tareas ese día, pero no están establecidos en el manual de cargos y perfiles y tampoco en los procedimientos presentes en el portal de calidad.

Según lo anterior, es claro que los procedimientos y manuales los define la sede nacional en Cartagena, pero, sin tener muy en cuenta opiniones de los trabajadores de los 13 departamentos en los que hace presencia la organización, trabajadores como por ejemplo la Asistente de Servicios de Salud de la sucursal Boyacá que lleva 7 años en el cargo, y por su experiencia podría aportar ideas claves y únicas para plasmar en un manual de cargos y perfiles acorde a la sucursal Boyacá, es decir, se propone que cada sucursal, agencia o UPA tuviera un manual de funciones para cada cargo y de esta forma poder detallar la estandarización ya existente para el mismo cargo de diferente sede y con diferentes volúmenes de trabajo.

También es necesario sugerir que estandaricen los nombres de las actividades en el mapa de procesos junto con los que aparece en el manual de cargos y perfiles, ya que en el ítem 5 del manual de cargos y perfiles de la Asistente de Servicios de Salud, los nombres de algunas de las actividades en las que participa directamente no están iguales a los nombres que aparecen en los procedimientos descritos en el portal de calidad, por ejemplo en el manual de cargos y perfiles aparece TRAMITE DE OPS, pero en el mapa de procesos aparece con nombre GESTION OPS CON O SIN ANTICIPOS A PRESTADORES DE SERVICIOS DE SALUD.

Y según el Formato de medición por cargo aplicado a la asistente de servicios de salud, se necesitan 1,55 personas para este cargo, es decir, es claro que ella tiene trabajo pendiente por entregar, trabajo que es clasificado como no prioritario por ella misma,

aunque ella manifestó, que en ocasiones ha tenido algunos llamados de atención por lo mismo.

**Gestor de referencia.**

Ver ANEXO 9.3. FORMATO MEDICION POR CARGO - ASISTENTE SERVICIOS DE SALUD - HOJA 1 (OBSERVACION).

Identificando las actividades que no generan valor (actividades que no se encuentran relacionadas con ningún procedimiento establecido por la empresa para este cargo) según la observación realizada tenemos: Ver ANEXO 9.3. FORMATO MEDICION POR CARGO - ASISTENTE SERVICIOS DE SALUD - HOJA 2 (ACTIVIDADES QUE NO GENERAN VALOR).

Es decir, en total serían casi 60 horas al mes aproximadamente que son improductivos.

***Identificación de oportunidades de mejora.***

Entonces analizando las actividades antes mencionadas, se pudo encontrar oportunidad de mejora en actividades como:

- Llamada personal, debido a que no tiene establecido con su familia un horario para realizar o recibir estas llamadas y a veces se extienden más de lo normal.
- Salida al baño, debido al frío que se concentra solo en algunos sectores de la infraestructura de Coosalud Tunja, y ella manifiesta que esto hace que le den ganas de ir al baño en varias ocasiones, a parte se logró identificar que el puesto de trabajo de ella queda en el primer piso, pero ella no usa el baño que queda en el primer piso, si no que prefiere ir al baño del tercer piso que porque a juicio de ella es el menos usado y el más limpio.
- Visita personal, debido a que en algunas ocasiones la visita el hijo o algunas amigas que hizo en sus anteriores trabajos y por su forma de ser tan sociable, ella no puede evitar iniciar conversaciones que en ocasiones son innecesarias.

También se pudo identificar factores externos y se estableció encontrar oportunidad de mejora en actividades como:

- Solicitar cargue de tarifas a través de correo electrónico, porque no todos los diagnósticos de los pacientes están creados en el sistema y cada vez que el sistema avise, se debe hacer una solicitud formal a la asistente de servicios de salud para que ella cargue la tarifa correspondiente al nuevo diagnóstico y se pueda generar la autorización.
- Escalar, debido a que los gestores de los 18 municipios donde Coosalud hace presencia no están autorizados en el sistema para generar más de 2 autorizaciones al mismo paciente en un solo día, entonces solo 3 cargos en la sucursal Boyacá tienen la obligación de apoyarlas escalando, y entre esos se encuentra el Gestor de Referencia, pero debido a las muchas ocupaciones de este cargo, ella debería hacer una verificación minuciosa en esta tarea con los soportes que deberían enviarle los gestores escaneados a través de correo electrónico, pero en realidad hace una revisión rápida de lo que se le está solicitando al usuario, teniendo en cuenta que los gestores tampoco envían los soportes por correo y esto a veces genera reprocesos al tener que cambiar autorizaciones a la hora de que el usuario va a tomar sus servicios en las IPS.
- Autorizaciones otros municipios, debido a que muchos usuarios prefieren viajar hasta la oficina de Tunja y ser atendidos por esta misa, ya que han tenido malos entendidos con los gestores de sus municipios.
- Atención por consultas varias (medico IPS solicitando favor, usuarios preguntando por sus citas, personal de Aplisalud haciendo preguntas sobre algunas autorizaciones...) debido a que los usuarios y proveedores no tienen la cultura de consultar a través de la página web o llamar a la línea amiga de Coosalud para resolver sus dudas.



- Cambio autorización por cambios de tarifas o por errores de gestores municipales, debido a que semestralmente las tarifas son cambiadas por el ente regulador de precios y algunos usuarios esperan demasiado tiempo para asistir a las consultas o reclamar los medicamentos, y los proveedores solicitan directamente a la gestora de referencia el cambio de la autorización, u otras veces las gestoras de los municipios se equivocan en la especialidad que autorizan y los usuarios no se percatan a tiempo y ya cuando asisten a las citas, las IPS los devuelven a solicitar el cambio de la autorización.
- El computador se bloquea, debido a la plataforma que manejan, ya que es algo compleja de manejar, y a veces por el afán de llenar los datos rápidos, el sistema se demora en responder, o cuando se llama a la nacional en Cartagena, ellos manifiestan que es el antivirus el que lo pone así.

Se destaca que, según la observación realizada, hay ocasiones en las que ella realiza 2 actividades al tiempo, sirviendo esto para tratar de aprovechar el tiempo.

***Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora.***

Ver Anexo 13. Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora Gestor de Referencia.

***Propuestas para el manual de cargos y perfiles.***

A continuación, se establecieron algunas situaciones relevantes identificadas en el manual de cargos y perfiles y en los procedimientos establecidos por la empresa para este cargo, se aclara que el orden en que se define el hallazgo en el portal de calidad de Coosalud a través de entrevista informal y observación es: Cargo - Procedimiento y/o Actividad - Tarea - situación identificada.

- Gestor de referencia - Intervención de los programas de riesgo - Enviar al proveedor de transporte listado de usuarios, hacer seguimiento al cumplimiento de las actividades - esta tarea no está en el manual de cargos

y perfiles, pero si está en el mapa de procesos, pero aun así, la gestora de referencia no realiza esta actividad.

- Gestor de referencia - Suministro de tecnologías en salud no incluidas en el plan de beneficios en salud con cargo a la UPC solicitadas por el usuario  
- Ingresar al módulo registro de solicitudes de CTC y digitar la información requerida, adjuntar escaneados los documentos soportes del servicio no pos ordenado (hasta acá hace la gestora de referencia, el resto lo hace la auxiliar de servicios especiales). Imprimir constancia de radicación y entregarla al afiliado, informar al usuario que se le dará respuesta a la solicitud en el término establecido por ley.
- Gestor de referencia - Gestión de alojamiento, alimentación y traslado para afiliados y/o acompañante con viaje recurrente - \*En caso de requerir servicios integrales, contactar al hogar de paso de la red para el municipio de destino y reservar el cupo para el usuario y/o acompañante según el caso, registrar en el sistema y generar código de servicio al hogar de paso, notificar al afiliado o acompañante toda la información referente al hogar de paso. \*Verificar que el usuario y/o acompañante fueron recogidos por el personal del hogar de paso y se instalaron en el mismo. \*En el caso de requerir transporte, realizar el trámite del mismo según procedimiento autorización y traslado de pacientes crónicos. \* En caso de agotar los medios anteriores, y no se cuente con contratos con hogares de paso ni de empresa de transporte en el municipio de destino, y amerite en última instancia entregar el recurso económico para el transporte, alojamiento y alimentación al afiliado, diligenciar antes del día 20 de cada mes el formato GRES-F-13 “SOLICITUD Y LIQUIDACION DE GASTOS DE ALOJAMIENTO, ALIMENTACION Y TRANSPORTE PARA AFILIADOS”, uno para los niños con cáncer y otro para el resto de enfermedades, es decir, dos formatos independientes. Solicitar revisión y

visto bueno por parte de la dirección de salud de la sucursal. Si la solicitud proviene de un municipio, revisar la pertinencia de la misma, verificar que el afiliado se encuentre activo en el programa y con el tratamiento vigente o en control. \*Calcular el monto del gasto de alojamiento, alimentación y transporte con base a los valores previamente establecidos en la tabla de tarifas definidas. Completar este formato diligenciando la información de la liquidación del gasto de alojamiento, alimentación y transporte. para el caso de los niños con cáncer, la liquidación debe ser de acuerdo a lo establecido en la orden médica. \*Registrar en el sistema de información los datos del gasto de alojamiento, alimentación y transporte para el afiliado y/o acompañante, diligenciando todos los campos y generar código de servicio en el sistema de información. Enviar el formato GRES-F-13 “SOLICITUD Y LIQUIDACION DE GASTOS DE ALOJAMIENTO, ALIMENTACION Y TRANSPORTE PARA AFILIADOS” totalmente diligenciado al área de tesorería de la sucursal, junto con el código de servicio y el GRES-F-15 “PODER PARA RETIRO DE GASTOS DE ALOJAMIENTO, ALIMENTACION Y TRANSPORTE PARA AFILIADOS” (cuando aplique). Se debe enviar por aparte, el formato de solicitud y liquidación de gastos de alojamiento, alimentación y transporte de los niños con cáncer. \*Para el caso de los municipios, el área de salud debe consolidar las solicitudes en un solo archivo y enviar al área de tesorería el archivo consolidado. \*Informar inmediatamente mediante correo electrónico a los municipios sobre la disponibilidad de los recursos para ser reclamado por los beneficiarios, para que informen a los afiliados a retirar en los puntos efecty el dinero en los municipios indicados. \*Notificar al afiliado/beneficiario que pueden acercarse a cualquier punto de efecty a retirar el dinero e informar que tiene 5 días hábiles para hacer el retiro del mismo, dejar registro de la gestión en el formato GRES-F-16

“NOTIFICACION DE GASTOS DE ALOJAMIENTO, ALIMENTACION Y TRANSPORTE AL AFILIADO”. \*Verificar la prestación efectiva de los servicios. \*Hacer reporte semanal de traslados realizados por la modalidad de transporte contratado. \*Realizar reporte semanal de los gastos de alojamiento, alimentación y transporte tramitados de acuerdo con requisitos de la SuperSalud solicitado en visitas. \*Presentar informe mensual sobre servicios de alojamiento, transporte y alimentación consolidado a la dirección nacional de salud. - Estas tareas la Gestora de Referencia no las hace, ella tiene entendido que lo debe hacer la Asistente de Servicios de Salud.

- Gestor de referencia - Gestión de alojamiento, alimentación y traslado para afiliados y/o acompañante con viaje no recurrente - Verificar cumplimiento de las siguientes condiciones: 1. Que el usuario y/o su acompañante no cuenta con los recursos para el traslado. 2. Que la prestación del servicio se va a realizar en un municipio diferente al lugar de residencia. 3. Que el usuario y/o su acompañante no esté recibiendo subsidio para el traslado por parte de otra entidad. 4. Que los gastos de traslado no constituyan una barrera de acceso para el goce de los servicios. 5. El tipo de servicio y la distancia entre el municipio de residencia y el municipio en el que se va a prestar el servicio. 6. La existencia de una situación especial como discapacidad que requiera ayuda de traslado para el usuario. \*Con base en la verificación del punto anterior definir modalidad a aprobar en el sistema de información: 1. Transporte, se cubre en todos los casos de traslado, escoger en este caso la contratación de transporte especial que cumpla lo estipulado para el transporte de pasajeros. 2. Alojamiento, se cubre cuando el usuario requiere pernoctar en el municipio, debe escogerse contratación integral con alimentación y transporte en hogares de paso. 3. Alimentación, se cubre cuando el usuario debe pernoctar en el municipio, debe escogerse

contratación integral con alimentación y transporte en hogares de paso. 4. Gastos de alojamiento, alimentación y transporte, se cubre cuando no es posible realizar contratación con hogar de paso o con empresa de transporte y debe entregársele al usuario. \*En caso de requerir servicios integrales, contactar al hogar de paso de la red para el municipio de destino y reservar el cupo para el usuario y/o acompañante según el caso, registrar en el sistema y generar código de servicio al hogar de paso. Notificar al afiliado o acompañante toda la información referente al hogar de paso. \*Verificar que el usuario y/o acompañante fueron recogidos por el personal del hogar de paso y se instalaron en el mismo. \*Para pacientes crónicos, en el caso de requerir transporte, realizar el trámite del mismo según procedimiento autorización y traslado de pacientes crónicos, para otro tipo de pacientes gestionar con la empresa de transporte contratada. Notificar al afiliado o acompañante toda la información referente a la empresa de transportes que prestara el servicio. \*Verificar que el usuario y/o acompañante fueron trasladados al lugar de destino para acceder a los servicios de salud. \*En caso de agotar los medios anteriores, y no se cuente con contratos de hogar de paso ni de transporte en el municipio de destino, y amerite en última instancia entregar el recurso al afiliado, recibir por parte del afiliado una solicitud formal de alojamiento, alimentación y transporte para acceder a los servicios de salud ordenados por los médicos tratantes (carta de solicitud, por necesidad del servicio, derecho de petición u otro medio). Analizar el caso y diligenciar el FORMATO GRES-F-13 “SOLICITUD Y LIQUIDACION DE GASTOS DE ALOJAMIENTO, ALIMENTACION Y TRANSPORTE PARA AFILIADOS” con toda la información del paciente, del servicio y de la persona que recibirá el recurso. Solicitar número telefónico y dirección e informar que se le estará notificando la respuesta a la solicitud lo más pronto posible. en caso de que el afiliado se

le dificulte el retiro del dinero, deberá dejar por escrito y firmado un poder para retiro de gastos de alojamiento, alimentación y transporte para afiliados. \*Calcular el monto del gasto de alojamiento, alimentación y transporte con base a los valores previamente establecidos en la tabla de tarifas definidas. completar este formato diligenciando la información de la liquidación del gasto de alojamiento, alimentación y transporte. \*Registrar en el sistema de información los datos del gasto de alojamiento, alimentación y transporte para el afiliado y/o acompañante, diligenciando todos los campos y generar código de servicio en el sistema de información, registrar este número en el formato y solicitar revisión y visto bueno al director de salud de sucursal. \*Consolidar y revisar las solicitudes enviadas por los municipios y elaborar una única planilla. enviar el formato gres-f-13 solicitud y liquidación de gastos de alojamiento, alimentación y transporte para afiliados totalmente diligenciada al área de tesorería de la sucursal antes de 5:00 pm anexando el código del servicio y el poder para retiro de gastos de alojamiento, alimentación y transporte para afiliados (en caso que aplique). En caso de extrema urgencia se deberá tramitar de manera inmediata antes de las 10:00 am. en una planilla independiente. \*Informar inmediatamente mediante correo electrónico a los municipios sobre la disponibilidad de los recursos para ser reclamado por los beneficiarios, para que informen a los afiliados a retirar en los puntos efecty el dinero en los municipios indicados. \*Notificar vía telefónica inmediatamente al afiliado/beneficiario que pueden acercarse a cualquier punto de efecty a retirar el dinero e informar que tiene 5 días hábiles para hacer el retiro del mismo. dejar registro de la gestión en el formato GRES-F-16 “NOTIFICACION DE GASTOS DE ALOJAMIENTO, ALIMENTACION Y TRANSPORTE AL AFILIADO”. \*Verificar la prestación efectiva de los servicios \*Hacer reporte semanal de traslados

realizados por la modalidad de transporte contratado. \*Realizar reporte semanal de los gastos de alojamiento, alimentación y transporte tramitados de acuerdo con requisitos de la SuperSalud solicitado en visitas. \*Presentar informe mensual sobre servicios de alojamiento, transporte y alimentación consolidado a la dirección nacional de salud. Estas tareas la Gestora de Referencia no las hace, ella tiene entendido que lo debe hacer la Asistente de Servicios de Salud.

- Gestor de referencia - Portabilidad - En el manual de cargos y perfiles la nombran - pero en el procedimiento no aparece en ningún lado, de igual forma la funcionaria manifestó que ella no realiza ninguna tarea correspondiente a este procedimiento.
- Gestor de referencia - Referencia ambulatoria de pacientes - Recibir la solicitud junto con los soportes por parte del funcionario de la IPS o usuario por la plataforma multicanal (presencial, correo, web, telefónico, chat) – Para el caso de recepción vía web, la Gestora de Referencia no tiene conocimiento sobre cómo funciona este procedimiento, y ha preguntado, y ningún compañero en Boyacá o en la nacional le ha sabido responder, lo que manifiestan es que esto sería lo mismo que a través de correo electrónico, ya que las quejas que son puestas a través de la página de Coosalud, también llegan al correo electrónico correspondiente.
- Gestor de referencia - Referencia ambulatoria de pacientes - Revisar pertinencia del servicio y en caso de requerir ayuda, consulte al back office médico (este cargo no existe en la sucursal Boyacá). De lo contrario continúe con el procedimiento - para esta tarea, la Gestora de Referencia le pregunta es al Director de Salud.
- Gestor de referencia - Referencia ambulatoria de pacientes - \*En caso de que la atención del paciente sea en un municipio diferente al municipio de residencia coordinar el alojamiento, alimentación y transporte en hogar de

paso, o entidad encargada del transporte de la red de Coosalud cuando el usuario y su acompañante lo requieran. \*En casos excepcionales gestionar con el área financiera pago de viatico para transporte, alimentación y alojamiento para afiliado y acompañante cuando lo requiera. \*Notificar al afiliado dirección del hogar de paso, recorrido del transporte, lugar y fecha de reclamación de viatico según sea la modalidad del apoyo social escogido - para estas tareas, la Gestora de Referencia tiene entendido que quien lo hace es la Asistente de Referencia y Contrareferencia.

- Gestor de referencia – Ambulatorio - Referencia de pacientes crónicos -  
 \*Contactar al usuario para revisar prestación de servicios (servicios programados, cumplimiento de citas, entrega de medicamentos y de viáticos). \*Gestionar con la IPS la prestación del servicio pendiente y las solicitudes de servicios adicionales a través de la plataforma multicanal (presencial, correo, web, telefónico, chat), logrando la programación de la cita o el procedimiento o la entrega del medicamento en el domicilio. \*En caso de que la atención del paciente sea en un municipio diferente al municipio de residencia coordinar el alojamiento, alimentación y transporte directamente cuando sea a través de hogar de paso de la red cuando el usuario y su acompañante lo requieran. \*Llamar al paciente para notificar fecha y hora de programación de la cita o realización de examen o procedimiento, gestión del traslado y orientación sobre requisitos y documentos para acceder al servicio que le va a ser prestado. \*Revisar reporte de identificación biométrica para verificar la asistencia y prestación efectiva del servicio de los pacientes asignados a citas. \*En caso de inasistencia al servicio, contactar al usuario e indagar sobre el motivo de la inasistencia, notificar al equipo básico de salud para la gestión de la inducción a la demanda. \*Coordinar nuevamente con la IPS la cita para el tratamiento e informar al usuario. \* Realizar la gestión de la cita y pasar al



punto 6, 7 Y 8 - para estas tareas, la Gestora de Referencia tiene entendido que quien lo hace es la Asistente de Gestión del Riesgo.

- Gestor de referencia - Referencia urgente de pacientes \*Reciba los anexos de solicitud de urgencia (anexo técnico n°2), servicios posteriores a la atención de urgencia (anexo técnico n°3), referencia (anexo técnico n°9) y contrareferencia (anexo técnico n°10) por parte de una IPS, auditoria u otra entidad, vía telefónica, correo electrónico, fax o línea 01800. \*Verificar si el afiliado se encuentra activo en Coosalud, si se comprueba que tiene derecho continúe con el paso 4. \*Si no aparece activo en Coosalud, hacer validaciones adicionales, si se confirma que no tiene derechos, notifique la inconsistencia a la IPS y finalice el procedimiento, si se comprueba que tiene derechos continúe con el procedimiento. \*Revise pertinencia de la solicitud y en caso de requerir ayuda, para aclarar pertinencia, consultar al back-office médico (acá no existe ese cargo, se le pregunta es al director de salud). \*Revisar el caso y establecer la pertinencia del servicio e informar al área de referencia el resultado de la revisión. \*En caso de que las solicitudes no sean pertinentes notificar a la IPS y cerrar el caso. \*Cuando las solicitudes son pertinentes, en caso de anexos técnico no. 2 y no. 3, ingresar en el aplicativo los anexos y generar los códigos de aprobación para los servicios de urgencia y servicios posteriores a la atención de urgencia y enviarlos a las IPS. \*En caso de anexos no. 9 y no. 10, activar el proceso de referencia y contrareferencia con la identificación de las IPS de la red de prestadores de servicios a las que se puede remitir el caso, teniendo en cuenta el servicio y el nivel de complejidad requerido. \*Si el servicio solicitado se encuentra dentro de la red de prestadores de servicios de Coosalud, contactar a las IPS y enviar los anexos no. 9 y no.10, para gestionar la recepción del caso. \*Si no se cuenta con el servicio en la red de prestadores de servicios de Coosalud, regular al paciente a una IPS

no red que cuente con el servicio y gestionar OPS de acuerdo a lo estipulado en el procedimiento tramite de OPS y anticipos a prestadores de servicios de salud para atenciones de afiliados. \*Una vez el paciente sea aceptado por la IPS receptora, definir el tipo de transporte asistencial. \*En caso de que la red cuente con la disponibilidad del transporte, gestionar de manera inmediata el traslado del paciente. \*En caso de que la red no cuente con disponibilidad, gestionar el traslado con una IPS no red que cuente con el servicio tal como se describe en el paso 10. \*En caso de que la atención del paciente sea en un municipio diferente al municipio de residencia tramite directamente con hogar de paso para el acompañante de acuerdo con el procedimiento de gastos de traslado. \*Verificar el ingreso del paciente a la IPS receptora y realizar el registro en el sistema. \*Cierre la referencia o contra referencia en los siguientes casos: cuando el paciente haya sido ingresado en la IPS receptora, cuando el paciente por sus condiciones clínicas fallezca, cuando a criterio del médico tratante se suspende la referencia, cuando hay fuga por parte del paciente, cuando el paciente o su familiar solicita la de alta voluntaria - para estas tareas, la Gestora de Referencia tiene entendido que quien lo hace es la Asistente de Referencia y Contrareferencia.

- Gestor de referencia – Medición indicadores de experiencia - Seguimiento y auditoria a la experiencia del usuario - Exportar de manera semanal el listado de las nuevas afiliaciones al área de aseguramiento. (Este exporte se hace mensual y ella solo hace esta primera parte) Contactar telefónicamente a cada uno de los nuevos afiliados, verificar el cumplimiento del protocolo de bienvenida, evaluar su experiencia y orientarlo a los programas de gestión del riesgo y de otros servicios. aproveche para aclarar cualquier inquietud que tenga el usuario. Indague si le fue aplicada la encuesta de caracterización, en caso negativo informar o

reportar al área de gestión del riesgo de la sucursal para la aplicación de las mismas, registrar toda la información en el aplicativo. \*Exportar del sistema de información o solicitar al área de salud listado con los usuarios que han recibido servicios de salud en la red de prestadores por primera vez, contactar telefónicamente al usuario y preguntar por su experiencia y orientarlo a los programas de gestión del riesgo y otros servicios, aproveche para aclarar cualquier inquietud que tenga el usuario. Registrar toda la información en el aplicativo. \*Exportar del sistema de información o solicitar al área de salud listado con los usuarios que se han acercado a una oficina de Coosalud a solicitar un servicio de salud por primera vez, contactar telefónicamente al usuario y preguntar por su experiencia, verificar el cumplimiento del protocolo de atención, orientarlo a los programas de gestión del riesgo y otros servicios. Aproveche para aclarar cualquier inquietud que tenga el usuario, indague si le fue aplicada la encuesta de caracterización, en caso negativo informar o reportar al área de gestión del riesgo para la aplicación de las mismas. Registrar toda la información en el aplicativo. - Estas tareas, la Gestora de Referencia no sabe quién las realiza.

- Gestor de referencia - Seguimiento y auditoria a la experiencia del usuario
  - exportar del sistema de información o solicitar al área de salud listado con los usuarios que consumen frecuentemente servicios de salud de las bases de datos de:
    - Afiliados en programas de gestión del riesgo.
    - Afiliados con actividades de promoción y prevención
    - Afiliados de atención hospitalaria
    - Afiliados de atención ambulatoria y consulta externa.
  - El exporte lo hace mensual la Gestora de Referencia y solo lo clasifica por municipio.
- Gestor de referencia - Seguimiento y auditoria a la experiencia del usuario
  - Contactar telefónicamente a una muestra aleatoria (o a toda la población)

de usuarios y preguntar por su experiencia con la red de servicios, atención en las oficinas de Coosalud. Aproveche para aclarar cualquier inquietud que tenga el usuario. Para el caso de los afiliados inscritos en algún programa de gestión de riesgo, realice la evaluación de dicho programa. Registrar toda la información en el aplicativo. Estas tareas, la Gestora de Referencia no las hace y tampoco se sabe quién las haga.

Según lo anterior, es claro que los procedimientos y manuales los define la sede nacional en Cartagena, pero, hace falta realizarle mayor seguimiento a la socialización de todos los procedimientos que se le nombran al funcionario cuando entra a laborar en Coosalud, o cuando se agrega o modifica algún procedimiento ya existente; para el cargo de Gestor de Referencia, por ejemplo, la persona que lo ocupa actualmente entro a laborar desde mediados de noviembre del año pasado, es decir, lleva menos de un año desempeñándose en el cargo en mención y se logró identificar desconocimiento en algunas actividades establecidas en el mapa de procesos de Coosalud, es por eso que en el ANEXO 9.3. FORMATO MEDICION POR CARGO - GESTOR DE REFERENCIA, más exactamente en la hoja 1, hay celdas en blanco que quieren decir que son tareas que no se pudieron observar en los 3 días establecidos y tampoco se tuvo éxito a la hora de realizarle la entrevista a la funcionaria, porque ella manifestó no prestarle casi atención al tiempo que se demoraba más o menos realizando las tareas que tienen una periodicidad diferente a la diaria, así mismo cabe aclarar, que existen tareas que tienen las celdas en cero, porque estas ya las están desarrollando otros funcionarios de Coosalud, o muy seguramente no las realiza ningún trabajador.

También es necesario sugerir que estandaricen los nombres de las actividades en el mapa de procesos junto con lo que aparece en el manual de cargos y perfiles, ya que en el ítem 5 del manual de cargos y perfiles de la Gestora de Referencia, los nombres de algunas de las actividades en las que participa directamente no están iguales a los nombres que aparecen en los procedimientos descritos en el portal de calidad, por ejemplo en el

manual de cargos y perfiles aparece RECAUDO DE COPAGOS, pero en el mapa de procesos aparece con nombre INGRESO POR CONCEPTO DE COPAGOS.

Y según el Formato de medición por cargo aplicado a la Gestora de Referencia, se necesita 1 persona para este cargo, es decir, este resultado fue calculado con los datos diarios observados, sin tener en cuenta las tareas que tienen periodicidad diferente a la diaria, ella manifestó, que cuando observa que tiene trabajo pendiente, elige algunos días para llegar media hora más temprano, o quedarse una hora más del horario normal hasta que termine lo pendiente.

### **Auditor Contable**

Ver ANEXO 9.4. FORMATO MEDICION POR CARGO - AUDITOR CONTABLE - HOJA 1 (OBSERVACION).

Identificando las actividades que no generan valor (actividades que no se encuentran relacionadas con ningún procedimiento establecido por la empresa para este cargo) según la observación realizada tenemos: Ver ANEXO 9.4. FORMATO MEDICION POR CARGO - AUDITOR CONTABLE - HOJA 2 (ACTIVIDADES QUE NO GENERAN VALOR).

Es decir, en total serían casi 26 horas al mes aproximadamente que son improductivos.

### ***Identificación de oportunidades de mejora.***

Entonces analizando las actividades antes mencionadas, solo se pudo encontrar oportunidad de mejora en la siguiente actividad:

- Visita de compañeros de trabajo, debido a que ella es muy permisible, siguiéndole la conversación a los compañeros.

No se pudo encontrar oportunidad de mejora en ninguna de las otras situaciones debido a:

- Llamada personal, ella manifestó que se presentó días anteriores una calamidad familiar en donde 2 de sus hermanos se accidentaron y le toca estar muy pendiente del teléfono, debido a que las condiciones de salud de ellos no son muy estables todavía.

- Salida al baño, es un derecho básico que ella tiene, y solo va en horario de trabajo 1 vez por la mañana porque la jornada de trabajo es más larga, ya que ella se queda de largo en la oficina y trae su almuerzo para calentarlo y comérselo al medio día, así mismo aprovecha para ir al baño en este horario.
- Toma de onces, solo en la mañana, debido a que todos los días la muchacha de servicios varios lleva agüita aromática a cada puesto de trabajo y ella lleva un pan en su bolso para acompañar la agüita que le da la empresa.
- Revisión de WhatsApp, ella manifestó que se presentó días anteriores una calamidad familiar en donde 2 de sus hermanos se accidentaron y le toca estar muy pendiente del teléfono, debido a que las condiciones de salud de ellos no son muy estables todavía.
- Pausas activas, debido a que, según las recomendaciones médicas, ella debe estar haciéndolas por lo mínimo cada 2 horas por su patología de base, es decir, por los problemas que presenta en sus huesos, y ella trata de ser muy juiciosa con esto para evitar dolores en los huesos e incapacitarse en ocasiones días completos; además de esto, es una actividad del Programa de gestión para prevención de los desórdenes musculo esqueléticos, documento de Coosalud alineado a la norma 1443/2014, es decir hace parte de las medidas de control administrativo (página 9).

***Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora.***

Ver Anexo 14. Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora Auditor Contable.

***Propuestas para el manual de cargos y perfiles.***

A continuación, se establecieron algunas situaciones relevantes identificadas en el manual de cargos y perfiles establecidos por la empresa para este cargo.

- El cargo según la nómina autorizada por Coosalud de esta funcionaria es de Auditor Contable, pero ella manifestó que ella tiene las responsabilidades también de un Auditor de Pagos.
- En el manual de cargos y perfiles solo aparece el procedimiento GESTION CONTABLE, en donde se revisó y apareció como responsable solo en la actividad CONCILIACIONES BANCARIAS con las tareas \*Recibir las conciliaciones bancarias y constatar que los saldos quedaron debidamente conciliados. En caso de detectar inconsistencias, devolver las conciliaciones a quien elaboró para su corrección. \*Si las conciliaciones son correctas, aprobar el formato de conciliación y entregar junto con los soportes a quien lo elaboró para su archivo, pero por entrevista directa, se pudo resumir con ella que además de estas funciones ya mencionadas, debe cumplir con las siguientes 20:
  1. Gestionar la legalización de conciliaciones con proveedores.
  2. Aseverar la información de las cuentas por pagar de glosas.
  3. Proceso de verificación de facturas en el sistema.
  4. Revisión de dinero pedido, dinero consignado y dinero devuelto de viáticos.
  5. Verificación de que digitador contable ingrese el costo de factura.
  6. Informe de las tareas realizadas durante el mes.
  7. Gestionar compensaciones de años anteriores.
  8. Supervisar el tema tributario en la sucursal.
  9. Supervisión de las actas de sesión de esfuerzo propio.
  10. Solicitud de facturas de esfuerzo propio.
  11. Informes requeridos de momento por el coordinador contable nacional.
  12. Arqueo de caja asociados, copagos y caja general una vez al mes.

13. Revisión de soportes en el sistema y físicos, cuadre de cuentas en el sistema de las 3 cajas.
14. Hacer seguimientos a los pagos no compensados que ya se hayan autorizado.
15. Aprobar los documentos que se van a compensar que cumplan con todos los requisitos.
16. Sellar las facturas compensadas y adjuntar a estas los documentos de pagos y de compensación.
17. Realizar informe de lo aprobado y lo sellado.
18. Verificación de las glosas a proveedores de Coosalud.
19. Arqueo de caja menor.
20. Auditar facturas de servicios prestados por nuestra red, a usuarios de otras sucursales.

Y comparando las funciones antes mencionadas con el ítem 4. FUNCIONES DEL CARGO del manual de cargos y perfiles de Auditor Contable, ella manifestó que la información ahí descrita, está demasiado cruzada, repetida e incoherente, por eso el listado anterior se estableció únicamente a través de entrevista informal, para este caso sería necesario construir un nuevo manual de cargos y perfiles para la Auditora Contable y de Pagos de la Sucursal Boyacá.

Según lo anterior, es claro que los procedimientos y manuales los define la sede nacional en Cartagena, pero, sin tener muy en cuenta opiniones de los trabajadores de los 13 departamentos en los que hace presencia la organización, trabajadores como por ejemplo la Auditora Contable y de Pagos de la sucursal Boyacá que lleva 9 años aproximadamente en el cargo, y por su experiencia podría aportar ideas claves y únicas para plasmar en un manual de cargos y perfiles acorde a la sucursal Boyacá, es decir, se propone que cada sucursal, agencia o UPA tuviera un manual de funciones para cada cargo y de esta forma poder detallar la estandarización ya existente para el mismo cargo de diferente sede y con diferentes volúmenes de trabajo.



Y según el Formato de medición por cargo aplicado a la Auditora Contable, se necesitan 1,55 personas para este cargo, es decir, es claro que ella tiene trabajo pendiente por entregar, trabajo que es clasificado como no prioritario por ella misma, aunque ella manifestó, que en ocasiones ha tenido algunos llamados de atención por lo mismo.

#### **Asistente de Atención al usuario**

Ver ANEXO 9.5. FORMATO MEDICION POR CARGO – ASISTENTE DE ATENCION AL USUARIO - HOJA 1 (OBSERVACION).

Identificando las actividades que no generan valor (actividades que no se encuentran relacionadas con ningún procedimiento establecido por la empresa para este cargo) según la observación realizada tenemos: Ver ANEXO 9.5. FORMATO MEDICION POR CARGO - ASISTENTE DE ATENCION AL USUARIO - HOJA 2 (ACTIVIDADES QUE NO GENERAN VALOR).

Es decir, en total serían casi 94 horas al mes aproximadamente que son improductivos.

#### ***Identificación de oportunidades de mejora.***

Entonces analizando las actividades antes mencionadas, no se pudo encontrar oportunidad de mejora en las siguientes actividades:

- Salida al baño, debido a que es un derecho básico que ella tiene, y solo va en horario de trabajo 1 vez por la mañana porque la jornada de trabajo es más larga, ya que ella se queda de largo en la oficina y trae su almuerzo para calentarlo y comérselo al medio día, así mismo aprovecha para ir al baño en este horario.

Y se encontró oportunidad de mejora en las siguientes actividades externas:

- Gestionar cambio de autorización, por no oportunidad en las agendas con las IPS donde el gestor autorizó, debido a que los gestores asumen que siempre habrá servicios disponibles con las IPS ya contratadas.

- Gestionar entrega de medicamentos y citas de usuarios, debido a que la mayoría de quejas que llegan a Coosalud son por estas razones, pero los líderes de área que deberían realizar esta gestión, no lo hacen.
- Organizar y ejecutar reuniones de rendición de cuentas gestión de Coosalud, debido a que no está estipulado en el manual de cargos y perfiles de su cargo que ella debe realizar esta tarea y en el mapa de procesos de Coosalud no hay un procedimiento que hable sobre la rendición de cuentas, simplemente de la oficina nacional en Cartagena le asignaron a ella hacer esa tarea.
- El computador se pone lento, debido a que todos los días, siempre se presenta por lo menos una situación en la que toca esperar a que el computador funcione normalmente.
- Recibe llamada para solicitar informaciones varias (referencia, afiliación y registro...) y tiene que redireccionar estas llamadas, debido a que el número de celular corporativo de ella, es uno de los que aparece como contacto de la sucursal Boyacá en la página de Coosalud.
- Atención a usuarios por consultas varias, debido a que la funcionaria es muy solidaria y está muy pendiente de todos los usuarios que entren a Coosalud con dudas no correspondientes a su área.
- Recibe llamadas de gestoras por consultas varias, debido a que, los gestores realizan diferentes actividades y esto hace que en ocasiones se desconcentren en los momentos de capacitaciones o instrucciones laborales, generando muchas dudas con respecto a algunos procedimientos establecidos por la empresa, teniendo en cuenta que son temas en los que en varias ocasiones la empresa los ha capacitado para poder desempeñarse en su cargo.
- Problemas en el sistema (internet lento, intranet de Coosalud caída), debido a que todos los días, siempre se presenta por lo menos una situación en la

que toca esperar a que el computador funcione normalmente, se llama a la oficina nacional en Cartagena, y ellos manifiestan que es por el antivirus. Además de esto, la plataforma en la que la funcionaria trabaja es algo compleja y a veces por el afán de llenar los datos rápidos, el sistema se demora en responder.

***Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora.***

Ver Anexo 15. Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora asistente de atención al usuario.

***Propuestas para el manual de cargos y perfiles.***

A continuación, se establecieron algunas situaciones relevantes identificadas en el manual de cargos y perfiles establecidos por la empresa para este cargo.

- En el procedimiento Capacitación continua a los usuarios, para la tarea Entregar el material educativo (en caso de contar con este) para apoyar la información dada y para que el afiliado recuerde los conceptos brindados en la orientación. Hacer firmar al afiliado el GEU-F-08 REGISTRO DE ENTREGA DE MATERIAL INFORMATIVO-EDUCATIVO, acá solo envían de la nacional las diapositivas, a veces la funcionaria elabora su propio material educativo como por ejemplo folletos.
- En el procedimiento capacitación continua a los usuarios, para la tarea escanear las evaluaciones y listado de asistencia. Enviar documentos escaneados al nivel nacional, esta tarea no se hace, es por esto que en el Anexo 9.5. no se agregó.
- En el procedimiento capacitación continua a los usuarios, para la tarea presentar y analizar en el comité de la sucursal los resultados de las capacitaciones, así con las estrategias definidas. Elaborar y enviar plan de acción con las estrategias definidas al nivel nacional, según la observación realizada, para el Anexo 9.5. se vio la necesidad de agregar la preparación para este comité, es decir la realización del acta y análisis de los indicadores correspondientes.

- Para el procedimiento capacitación continua a los usuarios, se vio la necesidad de agregar las siguientes dos tareas: \* Consolidación de todos los soportes que envían los gestores de capacitaciones ASODEUS, usuarios, capacitación continua de derechos y deberes, actas de buzón de sugerencias; descargar, revisar y archivar soportes que envían las gestoras por correo electrónico. \*Revisar los soportes y solicitar por correo electrónico los faltantes, realizar actas de capacitación usuarios y ASODEUS.
- Para el procedimiento conformación de asociaciones de usuarios, por entrevista informal la asistente de atención al usuario manifestó que las siguientes dos tareas que están establecidas en el mapa de procesos no se realizan: \*Verificar que en los municipios se publique la invitación a los usuarios para la conformación de ASODEUS en la cartelera de la Oficina Local de COOSALUD, en una o varias de la ESE Local y en la Oficina del SISBEN (Planeación) Municipal, durante al menos treinta (30) días calendario previos a la fecha final de la convocatoria. Se realice perifoneo y publicidad boca a boca, o cualquier otra estrategia que permita divulgar la convocatoria. Toma de registros fotográficos de estas actividades (fotografías, videos, etc.). Debido a que esta tarea la realiza el gestor de oficina y \*reunir a los interesados al menos una (1) semana antes de la reunión de Conformación, o inmediatamente antes de la misma, e impártales una charla sobre la importancia de la participación ciudadana en salud, que son las Asociaciones de Usuarios y como se forman, esta tarea no se hace por la dispersión geográfica.
- Para el procedimiento conformación de asociaciones de usuarios, en la tarea realizar la reunión de conformación de la asociación de usuario, según el orden establecido en el Formato ACTA DE CONFORMACION DE ASODEUS. Entregar durante la charla los modelos de estatutos (esta entrega no se realiza debido a que estos modelos no están establecidos en la empresa). Permitir que los convocados se reúnan libremente y al final de dicha reunión generar Acta de Conformación firmada por los asistentes, esta debe estar firmada por los

respectivos delegados. Recaltar a los representantes escogidos sobre la importancia de las reuniones periódicas mensuales previa convocatoria a través del formato CONVOCATORIA A REUNION DE ASODEUS, para capacitaciones mensuales, apertura de buzón de sugerencia cada quince (15) días (esta apertura debe ser cada 8 días) y visitas a las oficinas cada 8 días, dejando constancia de dichas reuniones en el formato ACTA DE SESION DE ASODEUS. Hacer entrega de dichos formatos.

- Para el procedimiento gestión de sugerencias y felicitaciones, en el Anexo 9.5. se agregó la tarea apertura y cierre del buzón, diligenciamiento del GEU-F-07 ACTA DE APERTURA DE BUZON DE SUGERENCIAS Y FELICITACIONES, debido a que el procedimiento dice que esto lo debe hacer el presidente de ASODEUS, pero en Tunja no aplica tener un presidente de ASODEUS.
- Para el procedimiento gestión de sugerencias y felicitaciones, en la tarea Elaborar respuesta a la sugerencia o felicitación presentada por el usuario señalando que esta será analizada y tenida en cuenta para mejorar el servicio. Las sugerencias pueden identificar de manera preventiva fallas en el servicio u oportunidades de mejora, razón por la cual es importante su análisis. Ingrese la información en el aplicativo. (hasta acá ella realiza, porque de acá en adelante se hace en el acta de calidad, al gerente no se le informa) Para el caso de felicitaciones hacia un funcionario o IPS informe al gerente para que se reconozca el buen trabajo del empleado o del prestador.
- Para el procedimiento gestión de sugerencias y felicitaciones, en la tarea según aparece en el mapa de procesos se debe enviar respuesta al afiliado dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes de la apertura del buzón por correo electrónico. En caso de que no se pueda responder a través del correo electrónico, utilice cualquiera de los siguientes medios, asegurando que sea recibida y guardar soporte de la siguiente manera: • Correo certificado: guía de envío. • Personalmente: Formato firmado por el usuario. • Vía telefónica: registrar el aplicativo la gestión

realizada informando la persona que fue contactada, el número, fecha y hora. • En caso de que los anteriores medios sean fallidos, se debe enviar al nivel nacional un correo electrónico informando la gestión realizada y notifique al usuario mediante la cartelera que se acerque a reclamar su respuesta en la oficina de atención al usuario y genere evidencia fotográfica, pero cabe aclarar que el formato GEU-F-12 no tiene un ítem para que el usuario ponga un correo electrónico en el cual se pueda enviar la respuesta, entonces a la funcionaria le toca llamar a que el usuario le dé un correo al cual responderle.

- Para el procedimiento gestión de sugerencias y felicitaciones, en la tarea según como aparece en el mapa de procesos dice que se debe enviar al nivel nacional un informe mensual de los Sugerencias y Felicitaciones junto con las acciones implementadas ante las mismas. Las Sugerencias relacionadas con la oportunidad en las citas enviar reporte a auditores de calidad, para que programen visita a la IPS y retroalimenten a estos, pero en realidad este informe no se envía, la nacional se entera a través del aplicativo o el acta de calidad, es por esto que en el Anexo 9.5. se dejó los tiempos en cero, esto quiere decir que esta tarea no se realiza como dice ahí en el procedimiento según entrevista realizada al trabajador.
- En el manual de cargos y perfiles, en el ítem donde aparece los procedimientos en los que ella participa directamente, se encuentra uno, llamado medición de la satisfacción del cliente externo, pero en el mapa de procesos, aparece este mismo dividido en dos partes llamadas I. Encuesta percepción de los usuarios y II. Encuesta a prestadores de salud y entes territoriales.
- En el procedimiento medición de la satisfacción del cliente externo (I. Encuesta percepción de los usuarios), ella solo realiza una de todas las tareas en las que aparece como responsable y es la de Generar informes de satisfacción trimestrales y enviarlos a la entidad territorial con recibido de las misma, el resto de tareas las realizan las gestoras o la aprendiz Sena, o van incluidas en el acta de comité de calidad por procesos.

- En el procedimiento medición de la satisfacción del cliente externo (I. Encuesta percepción de los usuarios), ella solo realiza una de todas las tareas en las que aparece como responsable y es la de Generar el reporte de resultados de satisfacción, donde esta información solo queda plasmada en el acta de comité de calidad.
- En el Anexo 9.5. se vio la necesidad de agregar otras que no se encuentran establecidas en ninguna parte del procedimiento pero que se debían tener en cuenta para el estudio de cargas, estas tareas son: gestionar cambio de autorización, debido a no oportunidad en las agendas con las IPS donde el gestor autorizó. \*Gestionar entrega de medicamentos y citas de usuarios. \*Organizar y ejecutar reuniones de rendición de cuentas gestión de Coosalud. \*El computador se pone lento recibe llamada para solicitar informaciones varias (referencia, afiliación y registro...) y tiene que redireccionar estas llamadas. \*Atención a usuarios por consultas varias. \*Recibe llamadas de gestoras por consultas varias. \*Salida al baño. \*El sistema deja de funcionar, toca cerrar todo y volver a abrir.

Según lo anterior, se sigue confirmando que los procedimientos y manuales los define la sede nacional en Cartagena, pero, sin tener muy en cuenta opiniones de los trabajadores de los 13 departamentos en los que hace presencia la organización, se propone que cada sucursal, agencia o UPA tuviera un manual de funciones para cada cargo y de esta forma poder detallar la estandarización ya existente para el mismo cargo de diferente sede y con diferentes volúmenes de trabajo.

Y según el Formato de medición por cargo aplicado a la Asistente de atención al usuario, se necesitan 1,28 personas para este cargo, es decir, es claro que ella tiene trabajo pendiente por entregar, trabajo que es clasificado como no prioritario por ella misma en el que va invirtiendo tiempo según la necesidad que se vaya presentando.

### **Asistente de Riesgo**

Ver ANEXO 9.6. FORMATO MEDICION POR CARGO - ASISTENTE DE RIESGO EN SALUD - HOJA 1 (OBSERVACION).

Identificando las actividades que no generan valor (actividades que no se encuentran relacionadas con ningún procedimiento establecido por la empresa para este cargo) según la observación realizada tenemos: Ver ANEXO 9.6. FORMATO MEDICION POR CARGO – ASISTENTE DE RIESGO EN SALUD - HOJA 2 (ACTIVIDADES QUE NO GENERAN VALOR).

Es decir, en total serían casi 20 horas al mes aproximadamente que son improductivos.

### ***Identificación de oportunidades de mejora.***

Entonces analizando las actividades antes mencionadas, no se pudo encontrar oportunidad de mejora en las siguientes actividades:

- Salida a tomar de onces, debido a que es solo en la mañana, ella aprovecha cuando la muchacha de servicios varios lleva la agüita aromática o tinta a cada puesto de trabajo y ella lleva galletas o algún otro alimento para acompañar el tinto que le da la empresa, y va y le hace visita a su compañera del lado, aprovechando para hablar de temas personales.
- Salida al baño, debido a que es un derecho básico que ella tiene, y solo va en horario de trabajo 1 vez por la mañana porque la jornada de trabajo es más larga, ya que ella se queda de largo en la oficina y trae su almuerzo para calentarlo y comérselo al medio día, así mismo aprovecha para ir al baño en este horario.

Y se encontró oportunidad en las siguientes actividades externas:

- Solicitud de información telefónica y por correo electrónico a los Gestores municipales para la conformación de bases de datos de programas especiales y para la elaboración de informes solicitados por la nacional, o para seguimiento de algún caso especial o coordinación de brigadas o



entrega de viáticos, debido a que las IPS o gestores a veces no leen inconscientemente los correos en donde se les solicita información urgente debido a que se encuentran ocupados en otras actividades laborales y esto genera un reproceso teniendo que llamarlos o volver a reenviarles correos hasta conseguir la información deseada; esta situación se debe a que en Boyacá, Coosalud no cuenta con una IPS de Riesgo.

- Problemas en el sistema (internet lento, intranet de Coosalud caída), debido a que todos los días, siempre se presenta por lo menos una situación en la que toca esperar a que el computador funcione normalmente, se llama a la oficina nacional en Cartagena, y ellos manifiestan que es por el antivirus. Además de esto, la plataforma en la que la funcionaria trabaja es algo compleja y a veces por el afán de llenar los datos rápidos, el sistema se demora en responder.

***Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora.***

Ver Anexo 16. Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora Asistente de Riesgo en Salud.

***Propuestas para el manual de cargos y perfiles.***

A continuación, se establecieron algunas situaciones relevantes identificadas en el manual de cargos y perfiles establecidos por la empresa para este cargo.

- Para el procedimiento Vigilancia Epidemiológica, la funcionaria definió otra actividad que se agregó al Anexo 9.6 a la cual llamo Otros. Componente de vigilancia Epidemiológica, agregándole las siguientes tareas que ella realiza: \*Realizar análisis de Boletín epidemiológico departamental. \*Realizar análisis de SIVIGILA. \*Seguimiento a casos especiales reportados en SIVIGILA. \*Seguimiento a casos sospechosos o probables de SIVIGILA. \*Solicitud de información a las IPS de atención según el caso. \*Asistencia a reuniones COVE; las cuales no están descritas en el procedimiento.

- Para el procedimiento Caracterización del Riesgo en Salud de los afiliados, la funcionaria manifestó que las tareas descritas para este procedimiento que está en la intranet de Coosalud, no concuerdan con lo que ella realiza en la vida real, por eso en el Anexo 9.6 se agregaron las tareas que ella describió como verdaderas para este procedimiento: \*Actualizar base de datos GRIND, alimentar con los usuarios nuevos. \*Actualmente ingresar a los usuarios nuevos de programas especiales en la plataforma Eureka. \*Revisar los casos enviados por líneas de frente, referencia y Gestores municipales. \*Asignar IPS al usuario y notificar a Salud familiar para el seguimiento correspondiente. \*Una vez el afiliado haya sido atendido por la IPS como resultado del procedimiento de inducción a la demanda, Recibir la información de la atención del servicio por parte de la IPS. \*Creación y alimentación de bases de datos personal, creada para cada programa teniendo en cuenta información proveída por las ESE de primer nivel o Gestores municipales.
- Para el procedimiento Planeación de promoción y mantenimiento de la salud, ella solo realiza dos de las tareas descritas en el portal de calidad (\*Diligenciar la matriz de programación de actividades según instructivo, y \* Socializar el modelo e instrumentos diseñados con las sucursales y Outsourcing de auditoría) además, redactó para este mismo procedimiento el resto de tareas que realiza: \*Concertar metas y estrategias de cumplimiento con las IPS, \*Identificar las IPS que realizarían las actividades necesarias en cada municipio. \*Seguimiento y monitoreo a las actividades de promoción y prevención (Esta actividad se hace en el comité de calidad). \*Asignar la población según punto de atención consignándolo en la Matriz de programación de las actividades de los diferentes programas, las cuales, fue necesario agregarlas al Anexo 9.6.

- Para el procedimiento Intervención de los programas de riesgo, ella solo realiza 4 de las tareas descritas en el portal de calidad, pero así mismo la funcionaria describió 6 tareas más que ejecuta para este mismo procedimiento, en el siguiente orden: \* Socializar y concertar con la red de prestación de servicios la operación de la atención de los programas de gestión del riesgo en salud (estrategia, Ruta, metas, indicadores) según el modelo establecido por la organización. \*Validar la población en la Base de Datos que cumple con las reglas de inducción a la demanda y elaborar listado de pacientes objeto por tipo de visita. \*Validar el listado de usuarios a inducir a los equipos básicos en salud. \*Identificar grupo de riesgo al que pertenece el usuario. \*Verificar listado de diagnósticos clasificados como probables. \*Actualizar sistema con diagnósticos confirmados (Instructivo de confirmación de diagnósticos). \*Verificar la demanda inducida efectiva (pacientes inscritos versus inasistentes). \*Notificar al equipo básico en salud para realizar re-inducción a la demanda a los usuarios inasistentes o no atendidos y realizar nuevamente el paso anterior. \*Una vez el afiliado es atendido en la IPS, recibir información, analizar y registrar afiliado en el programa de riesgo respectivo según procedimiento de caracterización de la demanda. \*Socializar y concertar con la red de prestación de servicios la operación de la atención de los programas de gestión del riesgo en salud (estrategia, Ruta, metas, indicadores) según el modelo establecido por la organización. Las cuales, fue necesario agregarlas al Anexo 9.6.
- Del procedimiento Planeación del componente de salud pública, la funcionaria solo realiza la tarea \*Socializar plan de acción en salud pública con las sucursales. Pero no hace las siguientes tareas descritas en el portal de calidad: \*Organizar material para la reunión de concertación con los Entes territoriales. \*Concertar plan de acción con entes territoriales según los Lineamientos del Ministerio de salud y protección social en

concordancia con la resolución 1536 de 2015. \*Ajustar el plan de acuerdo a la concertación con los Entes territoriales y enviar al nivel nacional junto con los documentos soportes. \*Apoyar en la implementación y seguimiento al plan de salud pública. \*Realizar reuniones de rendición de cuentas al plan de acción de salud pública con Entes Territoriales, por ese motivo no se agregaron al Anexo 9.6.

- Del procedimiento Implementación del comité de vigilancia epidemiológica comunitaria – COVECOM, la funcionaria no realiza las siguientes dos tareas descritas en el portal de calidad: \*Definir las estrategias de intervención según demoras detectadas y \*Notificar las decisiones del COVECOM a Gerencia Regional y área de salud.
- Del procedimiento Seguimiento a los programas de promoción y mantenimiento de la salud ella solo realiza tres tareas establecidas en el portal de calidad, y una más descrita por ella misma en el siguiente orden:
  - \* Solicitar a la IPS informe de 4505, RIPS y listado de actividades realizadas.
  - \*Descargar el informe de PYP de cumplimiento de la página web de Auditoría.
  - \*Revisar informe de cumplimiento de las actividades de PYP, metas e indicadores de gestión.
  - \*Realizar seguimiento a planes de mejoramiento.
- De los procedimientos Reportes de información en salud a entes de control (resolución 4505/12), Reportes de información en salud a entes de control (cuenta de alto costo), Reportes de información en salud a entes de control (caracterización) descritos en el portal de Calidad, la funcionaria unió los procedimientos a uno solo llamándolo Reportes de información en salud a entes de control en donde definió las siguientes tareas:
  - \* Revisar información y documentación de la visita.
  - \*Preparar información y soportes solicitados.

- Atender la visita. \*Elaborar planes de mejoramiento según solicitud y hallazgos del ente de control. \*Socializar planes resultados de evaluación de los entes de control y planes de mejoramiento con sucursales. \*Realizar seguimiento a planes de mejoramiento. \*Presentar informe y soportes del cumplimiento de planes de mejoramiento. \*Participar en eventos convocados por los entes territoriales y las instituciones de vigilancia y control. \*Preparar información y soportes solicitados en visita de auditoria interna de calidad. \*Elaborar planes de mejoramiento según solicitud y hallazgos de la visita de auditoria interna de calidad. \*Socializar planes resultados de evaluación de la visita de auditoria interna de calidad. \*Realizar seguimiento a planes de mejoramiento de auditoria interna de calidad
- Para el procedimiento Auditoria de cuenta de alto costo, la funcionaria manifestó que las tareas descritas para este procedimiento que está en la intranet de Coosalud, no concuerdan con lo que ella realizar en la vida real, por eso en el Anexo 9.6 se agregaron las tareas que ella describió como verdaderas para este procedimiento: \*Solicitar reporte de cuentas de alto costo a las IPS. \*Consolidar reporte de la cuenta de Alto Costo. \*Validar información reportada por las IPS y retroalimentar. \*Solicitar entrega de historias clínicas y los soportes respectivos a las IPS sobre los pacientes reportados. \*Revisar los soportes. \*Solicitar complementación de los soportes no satisfactorios. \*Organizar los soportes. \*Subir los soportes al Sitio para la CAC. \*Búsqueda de soportes en las IPS de atención (Ir al archivo de las IPS ubicadas en Tunja y buscar historia por historia, tomar copias y luego escanear para subir a plataforma).
- Para el procedimiento Auditoria de los programas de gestión del riesgo en salud, la funcionaria manifestó que además de las tres tareas que aparecen descritas en el portal de calidad, ella realiza cuatro más descritas en el

siguiente orden: \*Revisar el informe y socializar los resultados a la IPS y definir las acciones de mejora pertinentes. \*Realizar seguimiento al plan de mejoramiento del prestador (Modelo de seguimiento al plan de mejoramiento). \*Consultar plan de mejoramiento y seguimiento en el sitio del Outsourcing de Auditoría (instructivo) (D). \*Retroalimentar al prestador con el resultado del seguimiento al plan de mejoramiento y concertar medidas. \*Presentar y analizar los resultados en comité mensual de la sucursal, contrastando contra las metas establecidas. Definir la estrategia a seguir y retroalimentar al equipo de auditores. \*Hacer seguimiento a las estrategias establecidas. \*Realizar revisión de acuerdos contractuales, de ser necesario.

- Del procedimiento Seguimiento a pacientes identificados por patologías priorizadas, la funcionaria manifestó que ella solo realiza las siguientes tres tareas: \* Realizar el análisis de las causas del evento evitable, identificando los factores contribuyentes a la aparición del mismo. \*Establecer las acciones correctivas correspondientes a las causas identificadas para evitar que se vuelva a presentar. \*Realizar seguimiento al plan de mejoramiento del prestador (Modelo de seguimiento al plan de mejoramiento), pero las siguientes dos no las ejecuta por falta de tiempo: \*Retroalimentar al prestador con el resultado del seguimiento al plan de mejoramiento y concertar medidas. \*Realizar revisión de acuerdos contractuales, de ser necesario.
- La funcionaria manifestó que aparte de los procedimientos y tareas ya descritos anteriormente, ella también interviene en el procedimiento Seguimiento y análisis de casos de usuarios en programa de riesgo hospitalizados en donde realiza las siguientes tareas: \* Descargar diariamente el reporte de pacientes hospitalizados enviado por correo electrónico por parte de Aplisalud. \*Si el usuario se encuentra inscrito en

programa de riesgo, identificar el diagnóstico causa de la hospitalización.

\*Evaluar si la causa de la hospitalización está directamente relacionada con la patología de base por la cual se encuentra en seguimiento en programa de riesgo.

- El procedimiento llamado en el manual de cargos y perfiles Seguimiento y evaluación a los programas de gestión del riesgo, aparece con el nombre Auditoria de los programas de gestión del riesgo en salud en el portal de calidad.
- Así mismo también interviene en el procedimiento Programa PAI realizando las siguientes tareas:
  - \* Uso de Intranet y diversas plataformas de trabajo.
  - \*Envío de lineamientos de Jornada a cada municipio y socialización con Gestores Municipales.
  - \*Solicitud y consolidado de soportes producto de cada jornada.
  - \*Seguimiento a niños menores de 5 años en búsqueda de susceptibles, por biológico y por municipio.
  - \*Socializar Plan de Acción anual para PAI.
  - \*Atención de visita Secretaría de salud sobre programa PAI y elaboración de planes de mejora.
  - \*Coordinación de actividades específicas en casos especiales ejemplo: atención a usuarios en IPS donde no se tiene contrato, como es el caso de portabilidades con TBC o VIH.
  - \*Revisión de cumplimiento de actividades de Salud Pública y de Demanda Inducida a cada municipio y generación de certificado, a petición de Aplisalud.
  - \*Solicitud de información telefónica y por correo electrónico a los Gestores municipales para la conformación de bases de datos de programas especiales y para la elaboración de informes solicitados por la nacional, o para seguimiento de algún caso especial o coordinación de brigadas o entrega de viáticos.
  - \*Análisis de informe enviado por IPS que procesa biopsias para conocer resultados positivos y promover la remisión a especialista con oportunidad.
  - \*Inducción a personal de enfermería nuevo a solicitud de las ESE de primer

nivel. \*Elaboración de Plan Operativo anual para el área de salud (Gestión del Riesgo). \*Seguimiento al POA. \*Enviar evidencias o soportes de las actividades realizadas. \*Solicitud de presupuesto de POA para la ejecución de actividades. \*Elaboración del PAMEC. \*Respuesta de correos institucionales. \*Aprobación de las autorizaciones presentadas por las IPS que atienden usuarios con patologías especiales.

- Y por último creó un procedimiento llamado Otros, donde redactó las siguientes tareas: \*Elaboración de informes a entes municipales de cada municipio donde Coosalud tiene usuarios. \*Atención a usuarios de programas especiales (quejas, solicitudes, inscripción a programas especiales, entre otras). \*Atención a Proveedores de servicios Gerentes, Jefes de P y P. \*Atención a Proveedores de servicios IPS de Riesgo, IPS de atención de varios servicios. \*Programación y agendamiento de Jornadas en los diferentes municipios (Optometría, Toma de paraclínicos, Colocación de implantes). \*Agendamiento de usuarios para atención de especialistas Reumatología y Medicina Interna. \*Elaboración y envío de oficios a Gerentes de ESE anunciando cronogramas de cada Jornada a realizar. \*Asistencia a comités internos (Área, salud, análisis de costos y patologías priorizadas). \*Seguimiento telefónico a usuarios de programas especiales. \*Elaboración del Plan Operativo Anual de discapacidad. \*Elaboración de Plan de Mejora del POA de Discapacidad por cada usuario. \*Asistencia a Mesas técnicas de trabajo con cada municipio para la construcción de las diferentes Rutas de atención Integrales en Salud. \*Asistencia a socializaciones de diversos temas de salud relacionados con salud pública o Gestión del Riesgo citados por la Secretaría de salud. \*Asistencia a videoconferencias citadas desde el nivel nacional.

Según lo anterior, es claro que los procedimientos y manuales los define la sede nacional en Cartagena, pero, sin tener muy en cuenta opiniones de los trabajadores de los



13 departamentos en los que hace presencia la organización, trabajadores como por ejemplo la Asistente de Riesgo en Salud de la sucursal Boyacá que lleva 2 años aproximadamente en el cargo, y por su experiencia podría aportar ideas claves y únicas para plasmar en un manual de cargos y perfiles acorde la sucursal Boyacá, es decir, se propone que cada sucursal, agencia o UPA tuviera un manual de funciones para cada cargo y de esta forma poder detallar la estandarización ya existente para el mismo cargo de diferente sede y con diferentes volúmenes de trabajo.

Y según el Formato de medición por cargo aplicado a la Asistente de Riesgo en Salud, se necesitan 1,76 personas para este cargo, es decir, es claro que ella tiene demasiado trabajo pendiente por entregar, trabajo que es clasificado como no prioritario por ella misma, aunque ella manifestó, que en ocasiones ha tenido algunos llamados de atención por lo mismo.

#### **Asistente de Referencia y Contrareferencia**

Ver ANEXO 9.7. FORMATO MEDICION POR CARGO - ASISTENTE DE REFERENCIA Y CONTRAREFERENCIA - HOJA 1 (OBSERVACION).

Identificando las actividades que no generan valor (actividades que no se encuentran relacionadas con ningún procedimiento establecido por la empresa para este cargo) según la observación realizada tenemos: Ver ANEXO 9.7. FORMATO MEDICION POR CARGO - ASISTENTE DE REFERENCIA Y CONTRAREFERENCIA - HOJA 2 (ACTIVIDADES QUE NO GENERAN VALOR).

Es decir, en total serían más de 7 horas al mes aproximadamente que son improductivos.

#### ***Identificación de oportunidades de mejora.***

Entonces analizando las actividades antes mencionadas, no se pudo encontrar oportunidad de mejora en la actividad

- Pausas activas, debido a que es un derecho que tienen los trabajadores de Coosalud, y además de esto, es una actividad del Programa de gestión para prevención de los desórdenes musculo esqueléticos, documento de

Coosalud alineado a la norma 1443/2014, es decir hace parte de las medidas de control administrativo (página 9).

Y se pudo encontrar oportunidad de mejora en la actividad:

- Problemas en el sistema (internet lento, intranet de Coosalud caída), debido a que todos los días, siempre se presenta por lo menos una situación en la que toca esperar a que el computador funcione normalmente, se llama a la oficina nacional en Cartagena, y ellos manifiestan que es por el antivirus. Además de esto, la plataforma en la que la funcionaria trabaja es algo compleja y a veces por el afán de llenar los datos rápidos, el sistema se demora en responder.

***Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora.***

Ver Anexo 17. Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora Asistente de Referencia y Contrareferencia.

***Propuestas para el manual de cargos y perfiles.***

A continuación, se establecieron algunas situaciones relevantes identificadas con relación al manual de cargos y perfiles establecidos por la empresa para este cargo.

- Como primera medida es necesario aclarar que en el portal de calidad no está el manual de cargos y perfiles de la asistente de referencia y Contrareferencia, es decir, los procedimientos y tareas establecidas en el Anexo 9.7. son obtenidas a través de entrevista informal y observación directa realizada a la funcionaria que lleva casi 3 años en el cargo.
- La funcionaria también manifestó que a ella directamente no le socializan los cambios que se presenten en los procedimientos que ella debe realizar actualmente, si no que por el contrario, cuando ella se entera que ha existido algún cambio, es porque le rechazan las solicitudes que realiza a la oficina nacional en Cartagena, y debe llamar a preguntar las razones, así mismo aclaró que en el mapa de procesos la mayoría de tareas que ella hace tienen asignada como responsable a la gestora de referencia, y que

debido a esto se han presentado varios inconvenientes con la compañera de trabajo, ya que ella entro a laboral aproximadamente hace 7 meses y no tiene lo suficientemente claras las tareas que debe realizar.

- La funcionaria también manifestó que ella ha llamado en varias ocasiones a la oficina principal en Cartagena a solicitar su manual correspondiente, y lo que le responden es que el líder de área de la nacional no ha aprobado el borrador que ya se tiene, y que debe esperar hasta que sea cargado al portal de calidad.

Y según el Formato de medición por cargo aplicado a la Asistente de Referencia y contrareferencia, se necesitan 2,31 personas para este cargo, es decir, es claro que ella tiene demasiado trabajo pendiente por entregar, trabajo que es clasificado como no prioritario por ella misma, aunque ella manifestó, que en ocasiones ha tenido algunos llamados de atención por lo mismo, así mismo también manifestó que ella trabaja por las noches en su casa, y los fines de semana para poder adelantar las tareas urgentes que se vayan presentando.

### **Director de Salud**

Ver ANEXO 9.8. FORMATO MEDICION POR CARGO – DIRECTOR DE SALUD - HOJA 1 (OBSERVACION).

Identificando las actividades que no generan valor (actividades que no se encuentran relacionadas con ningún procedimiento establecido por la empresa para este cargo) según la observación realizada tenemos: Ver ANEXO 9.8. FORMATO MEDICION POR CARGO – DIRECTOR DE SERVICIOS DE SALUD - HOJA 2 (ACTIVIDADES QUE NO GENERAN VALOR).

Es decir, en total serían casi 2 horas al mes aproximadamente que son improductivos. *Identificación de oportunidades de mejora.*

Entonces analizando las actividades antes mencionadas, se pudo encontrar oportunidad de mejora en:

- Problemas en el sistema (internet lento, intranet de Coosalud caída), debido a que todos los días, siempre se presenta por lo menos una situación en la que toca esperar a que el computador funcione normalmente, se llama a la oficina nacional en Cartagena, y ellos manifiestan que es por el antivirus. Además de esto, la plataforma en la que el funcionario trabaja es algo compleja y a veces por el afán de llenar los datos rápidos, el sistema se demora en responder.

***Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora.***

Ver Anexo 18. Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora Director de Salud.

***Propuestas para el manual de cargos y perfiles.***

A continuación, se establecieron algunas situaciones relevantes identificadas con relación al manual de cargos y perfiles establecidos por la empresa para este cargo.

- Es necesario aclarar que para esta observación el funcionario puso muchas barreras y no se pudo realizar efectivamente la actividad, debido a que el no permitió tener en cuenta las tareas establecidas en el mapa de procesos, sino que solo permitió que la observación se basara en lo que estaba establecido en el manual de cargos y perfiles, es por esto que muchas de las tareas para cada procedimiento diferente están repetidas y también se determinó que el funcionario no le prestó mucha importancia a esta observación.

Según el Formato de medición por cargo aplicado a la Director de servicios de salud, se necesitan 3,2 personas para este cargo, es decir, es claro que él tiene demasiado trabajo pendiente por entregar, trabajo que es clasificado como no prioritario por el mismo, aunque el manifestó, que en ocasiones ha tenido algunos llamados de atención por lo mismo, así mismo también manifestó que él trabaja por las noches en su casa, y los fines de semana para poder adelantar las tareas urgentes que se vayan presentando.

**Secretaria**

Ver ANEXO 9.9. FORMATO MEDICION POR CARGO - SECRETARIA - HOJA 1 (OBSERVACION).

Identificando las actividades que no generan valor (actividades que no se encuentran relacionadas con ningún procedimiento establecido por la empresa para este cargo) según la observación realizada tenemos: Ver ANEXO 9.9. FORMATO MEDICION POR CARGO – SECRETARIA - HOJA 2 (ACTIVIDADES QUE NO GENERAN VALOR).

Es decir, en total serían más de 3 horas al mes aproximadamente que son improductivos.

***Identificación de oportunidades de mejora.***

Entonces analizando las actividades antes mencionadas, no se pudo encontrar oportunidad de mejora en la actividad:

- Recibe llamada personal debido a que la funcionaria no realiza pausas activas en ningún momento y ella manifestó que la llamada que recibe la toma como la pausa activa del día y es un derecho que tienen los trabajadores de Coosalud, considerando que la pausa activa es un breve descanso durante la jornada laboral, además de esto, es una actividad del Programa de gestión para prevención de los desórdenes musculoesqueléticos, documento de Coosalud alineado a la norma 1443/2014, es decir hace parte de las medidas de control administrativo (página 9).

Y se pudo encontrar oportunidad de mejora en la actividad:

- Problemas en el sistema (internet lento, intranet de Coosalud caída), debido a que todos los días, siempre se presenta por lo menos una situación en la que toca esperar a que el computador funcione normalmente, se llama a la oficina nacional en Cartagena, y ellos manifiestan que es por el antivirus. Además de esto, la plataforma en la que la funcionaria trabaja es algo compleja y a veces por el afán de llenar los datos rápidos, el sistema se demora en responder.

***Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora.***

Ver Anexo 19. Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora secretaria.

***Propuestas para el manual de cargos y perfiles.***

A continuación, se establecieron algunas situaciones relevantes identificadas en el manual de cargos y perfiles establecidos por la empresa para este cargo.

- El cargo según la nómina autorizada por Coosalud de esta funcionaria es de Secretaria, pero ella manifestó que ella tiene las responsabilidades también de Recepcionista, revisando el portal de calidad aparece un manual para cada cargo y revisando estos manuales y comparándolos con la observación realizada, ella efectivamente cumple tareas de secretaria y recepcionista.
- En el Anexo 9.9. se vio la necesidad de agregar una actividad que no estaba en el manual de cargos y perfiles pero en el mapa de procesos, ella aparecía como responsable, la cual se llama Trámite de documentos recibidos en oficina, en los cuales se resumieron las siguientes 3 tareas: \*Recibir, verificar, controlar y registrar de manera inmediata en el aplicativo Microcolsa identificando destinatario, y seleccionando en el archivador electrónico generando radicado del documento y residir a su destinatario responsable todos los documentos que ingresan a la ventanilla de correspondencia como son facturas a proveedores administrativos, tutelas,

derechos de petición, requerimientos de los órganos de control y vigilancia, demandas, formularios de movilidad a régimen contributivo, recaudo de copagos y aportes sociales, solicitudes de tecnología no pos y demás solicitudes. \*Recibir los sobres de correspondencia de mensajería de envía, Interrapidísimo, servientrega, Coordinadora y otros firmando guía de recibido y procediendo a: organizar, clasificar y diligenciar oficios de entrega de correspondencia al destinatario responsable; como son Novedades, copagos, aportes sociales, encuestas de percepción del usuario, entes territoriales, formatos de actualización de datos, oficios de respuesta a quejas, formatos pruebas derechos y deberes del afiliado área SIAU, contratos de prestación de servicios de salud, y administrativos, laborales, incapacidades de funcionarios, justificación de trámites no pos, soportes de viáticos, portafolio de servicios de salud, incapacidades régimen contributivo y otros. \*Recibir y radicar correspondencia recibida por medio de correo electrónico como son derechos de petición, tutelas, y otros ingresando al archivador electrónico de Microcolsa Radicador y enviar al destinatario, lo anterior, debido a que hace parte de las tareas que ella debe realizar en su día a día según observación realizada, lo anterior se definió según la observación realizada.

- En la actividad Envío de documentos a externos, la funcionaria describió únicamente las siguientes 3 tareas que realiza en su diario vivir: \*Envío y radicación en el archivador electrónico Microcolsa radicador diligenciando planilla indicando datos de las respuestas a requerimientos de los órganos (IVC), derechos de petición, tutelas, demandas y demás solicitudes verificando los respectivos soportes y asegurando su recibido. \*Recibir, verificar, documentos o paquetes por enviar e ingresar en el archivador electrónico de correspondencia enviada por las diferentes áreas de salud, financiera, aseguramiento y gestión Humana generando guías de la

empresa de mensajería seleccionada y hacer su respectiva entrega de paquetes a la empresa de mensajería. \*Recibir verificar documentos y respuestas para el envío de radicación recibidos por correo electrónico y en físico de las diferentes áreas para ingreso al archivador electrónico de correspondencia enviada imprimiendo copia de recibido y hacer la entrega a mensajero de Coosalud para su respectiva radicación.

- En el Anexo 9.9. se vio la necesidad de agregar una actividad que no estaba en el manual de cargos y perfiles pero en el mapa de procesos, ella aparece como responsable, la cual se llama Transferencia de documentos, de la cual cumple con las siguientes tareas: Consolidar la información de las diferentes áreas para el envío de cajas a Microcolsa, y enviar por correo electrónico a la directora Administrativa y Financiera para programación y entrega del archivo de la sucursal, realizando la entrega del inventario según formatos adjuntos y recibir del proveedor el formato recepción de información y solicitar que firme el acta de transferencia, luego de la entrega radicar e informar al director Administrativo la entrega de las cajas hacia la bodega.
- Para la actividad Organización de archivos de gestión, según la observación realizada se definió las siguientes tareas: Archivar y custodiar toda la documentación enviada y recibida de las diferentes áreas en AZ, identificando la dependencia, tipo documental organizando en forma cronológica (los antiguos abajo y los recientes arriba) y una vez se cumpla con lo establecido en la TRD, proceder con el inventario y organización para transferencia.
- Para la actividad Requisition y/o compra de insumos, la funcionaria definió las siguientes tareas: \* Solicitud de requisición del pedido de papelería de todas las oficinas / inventario de cada una de las oficinas por medio de correo electrónico y hacer la solicitud de pedido trimestral al director



administrativo y financiero. Al recibir el pedido y cantidades enviadas por el proveedor verificar que estén completas y en buen estado los elementos solicitados, informar alguna inconsistencia al director Administrativo.

\*Almacenar los elementos de papelería garantizando su preservación y conservación y envío a los funcionarios de los distintos municipios en paquete según lo solicitado por mensajería diligenciando formato de entrega de insumos a oficinas y notificados con su recibido al Director Administrativo y financiero y realizar guías de envío. \*Realizar la entrega de insumos de oficina a cada funcionario de la oficina cuando lo requiera y hacer diligenciar el formato de entrega de insumos de oficina, esta última tarea se pudo confirmar en la observación debido a que es una situación que se presenta diariamente.

- Así mismo también se vio la necesidad de agregar en el Anexo 9.9. actividades no establecidas en el manual de cargos y perfiles a las cuales se les llamo Otros y son las siguientes: \* Elaborar oficios o comunicados solicitados y bajo la orientación de la gerencia de la sucursal. \*Brindar información al público en general. \*Atender y transferir llamadas telefónicas a las diferentes áreas de la empresa. \*Velar por la custodia de los recursos de caja menor, que los gastos estén soportados con los requerimientos de ley. \*Recibir a los visitantes, solicitar autorización de ingreso, informar sobre las normas de seguridad, registrar en el formato de control de visitantes. \*Arqueo y reembolso de caja menor, se entrega información al auditor de pagos los días viernes de cada mes y cuando se tiene el 70% de los gastos se procede a realizar la relación y entrega de soportes adjuntos de los costos.

Según el Formato de medición por cargo aplicado a la secretaria, se necesitan 1,46 personas para este cargo, es decir, es claro que ella tiene trabajo pendiente por entregar, trabajo que es clasificado como no prioritario por ella misma, y en ocasiones tiene que ir

a la oficina a trabajar los sábados, llegar media hora antes a la oficina o irse una o dos horas después de la hora de salida, para poder adelantar las tareas pendientes.

### **Promotor Social**

Ver ANEXO 9.10. FORMATO MEDICION POR CARGO – PROMOTOR SOCIAL - HOJA 1 (OBSERVACION).

Identificando las actividades que no generan valor (actividades que no se encuentran relacionadas con ningún procedimiento establecido por la empresa para este cargo) según la observación realizada tenemos: Ver ANEXO 9.10. FORMATO MEDICION POR CARGO - PROMOTOR SOCIAL - HOJA 2 (ACTIVIDADES QUE NO GENERAN VALOR).

Es decir, en total serían más de 11 horas al mes aproximadamente que son improductivos.

### ***Identificación de oportunidades de mejora.***

Entonces analizando las actividades antes mencionadas, se pudo encontrar oportunidad de mejora en:

- Se observa que el trabajador llega tarde a la oficina, debido a que 1 de los 3 días observados llego pasadas las 8 am, cuando el funcionario debe entrar a las 7:30 am y por entrevista directa con sus compañeros de oficina, se pudo determinar que por lo menos la mitad de los días laborales, el funcionario llega tarde a la oficina.
- Se observa que el trabajador sale antes de la hora de finalización de la jornada, debido a que 1 de los 3 días observados salió casi media hora antes del horario normal de salida que es a las 6 pm y por entrevista directa con sus compañeros de oficina, se pudo determinar que por lo menos la mitad de los días laborales, el funcionario sale temprano de la oficina.

### ***Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora.***

Ver Anexo 20. Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora Promotor Social.

***Propuestas para el manual de cargos y perfiles.***

A continuación, se establecieron algunas situaciones relevantes identificadas con relación al manual de cargos y perfiles establecidos por la empresa para este cargo.

- Como primera medida es necesario aclarar que en el portal de calidad no está el manual de cargos y perfiles del promotor social, es decir, los procedimientos y tareas establecidas en el Anexo 9.10. son obtenidas a través de entrevista informal realizada al funcionario que lleva casi 2 años en el cargo.

Según lo anterior, sería necesario que la oficina nacional en Cartagena estableciera un manual de cargos y perfiles para este cargo teniendo en cuenta la observación antes realizada y las necesidades establecidas por ellos mismos, debido a que es importante que el funcionario tenga acceso a esta información.

Según el Formato de medición por cargo aplicado al promotor social, se necesitan 0,92 personas para este cargo, es decir, es claro que el funcionario tiene tiempo suficiente para poder cumplir con las tareas que tiene claras hasta el momento, haría falta esperar hasta que sea publico el manual de cargos y perfiles de su cargo, para corroborar si de verdad le estaría sobrando tiempo de trabajo.

**Auxiliar de Afiliación y Registro.**

Ver ANEXO 9.11. FORMATO MEDICION POR CARGO - AUXILIAR DE AFILIACION Y REGISTRO – HOJA 1 (OBSERVACION).

Identificando las actividades que no generan valor (actividades que no se encuentran relacionadas con ningún procedimiento establecido por la empresa para este cargo) según la observación realizada tenemos: Ver ANEXO 9.11. FORMATO MEDICION POR CARGO - AUXILIAR DE AFILIACION Y REGISTRO - HOJA 2 (ACTIVIDADES QUE NO GENERAN VALOR).

Es decir, en total serían más de 7 horas al mes aproximadamente que son improductivos.

***Identificación de oportunidades de mejora.***

Entonces analizando las actividades antes mencionadas, no se pudo encontrar oportunidad de mejora en:

- Pausas activas, debido a que es un derecho que tienen los trabajadores de Coosalud, y además de esto, es una actividad del Programa de gestión para prevención de los desórdenes musculo esqueléticos, documento de Coosalud alineado a la norma 1443/2014, es decir hace parte de las medidas de control administrativo (página 9).

Y se pudo encontrar oportunidad de mejora en:

- Problemas en el sistema (internet lento, intranet de Coosalud caída), debido a que todos los días, siempre se presenta por lo menos una situación en la que toca esperar a que el computador funcione normalmente, se llama a la oficina nacional en Cartagena, y ellos manifiestan que es por el antivirus. Además de esto, la plataforma en la que la funcionaria trabaja es algo compleja y a veces por el afán de llenar los datos rápidos, el sistema se demora en responder.

***Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora.***

Ver Anexo 21. Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora Auxiliar de Afiliación y Registro.

***Propuestas para el manual de cargos y perfiles.***

A continuación, se establecieron algunas situaciones relevantes identificadas con relación al manual de cargos y perfiles establecidos por la empresa para este cargo.

- Como primera medida, el cargo actual del funcionario según el portal de calidad de Coosalud es auxiliar de afiliación y registro, pero el también responde por todas las tareas del área de sistemas que se presenten en la sucursal Boyacá, entonces el funcionario manifestó que el nombre del cargo debería cambiar y llamarse Auxiliar de afiliación, registro y sistemas.

- Debido a lo anterior, se logró identificar que el funcionario directamente solo interfiere en la actividad afiliación del recién nacido con las tareas: Se deben registrar los datos del Recién nacido al sistema Eureka Modulo CRM con el solo certificado de nacido vivo que no superen las 24 horas y de manera inmediata, se puede identificar el ingreso del nacimiento de forma presencial o por el módulo Gestión Hospitalaria, se verifican derechos de la madre, se ingresa el nacimiento al sistema CRM eureka , se unifica núcleo familiar, se envía pantallazo por correo electrónico al gestor municipal para tener en cuenta la legalización del formulario con el Registro civil para posteriormente actualizarlo en Eureka; Cuando el recién nacido ya tenga Registro Civil de Nacimiento este se debe actualizar en el módulo eureka \ crm y reportar novedad al BDUA Adres y digitalizar formulario con los soportes en Docuware, para así tener registro de la novedad: Corrección de actualización o evolución de documento según soporte allegado y posteriormente se relaciona en los MS para reporte a la Nacional; en la actividad identificación biométrica de los afiliados con las tareas: Se verifica derechos del usuario en Eureka de las personas que llegan en autorizaciones o el área de SIUA para comprobar que tiene la huella, si no se procede a la identificación biométrica con documento original, si en los municipios se realizaron huellas en desconectado los gestores me envían el archivo para su posterior cargue al servidor; lo anterior con relación directa al manual de cargos y perfiles; y en la actividad Actualización de novedades del afiliado, en donde el funcionario manifestó que realiza las siguientes tareas: son recibidos por correo electrónico por parte de algunos municipios donde se manifiesta la evolución, actualización o corrección de novedades de usuarios pertenecientes a nuestra EPS, donde se procesó en el Aplicativo eureka área de afiliaciones y se reporta en los archivos NS validados a la nacional.

- Se identificó otra actividad en la que el interfiere en donde aparece como responsable en el mapa de procesos, pero no está en el manual de cargos y perfiles, llamada Movilidad entre regímenes donde se logró identificar que realiza las siguientes tareas: Validar información tanto como del usuario que está afiliado a Coosalud EPS en régimen Subsidiado como el aportante que se encuentra registrado en nuestras Bases de Datos, para empezar con el proceso de Movilidad se recibe la información suministrada en los formularios Únicos de afiliación con todos sus soportes correspondientes teniendo en cuenta si es una afiliación de Cotizante dependiente o Independiente y si viene incluido el núcleo familiar, posterior a esto registrar novedad en el módulo Movilidad de Eureka con las actualizaciones a las que hayan lugar, se envía carta de bienvenida al empleador por correo electrónico, después de terminar el proceso en el módulo de Movilidad se envía certificación.
- Así mismo el funcionario definió el resto de actividades para el área de afiliación y registro donde las llamó otros(afiliación y registro) y en las tareas que realiza actualmente agrego: \*Se consolida y se procesa la información en la malla validadora del BDUa de ingresos nuevos, solicitud de traslados, nacimientos, novedades tanto del régimen subsidiado como del contributivo en los archivos S1, MS, NS, S4, R1, MC, NC, R4, al mismo tiempo se corrigen las glosas generadas en los procesos anteriores. Con toda esta información se generan los archivos validados. pak en la malla para reportarlos a la Nacional, esto según los tiempos que estipula la norma para su envío de forma semanal. también se tiene en cuenta solicitud de traslados por parte de otras EPS en los archivos R2 y S2. \*Atención al usuario de forma periódica cuando requieren información sobre el área de afiliación puede que sea presencial o telefónicamente ya sea en régimen subsidiado o en régimen contributivo. También se atiende

a aportantes para verificación de estado del afiliado o empresa.

\*Realización de cruce de Base de datos con los municipios: Cruce de base de datos con los 18 municipios de la sucursal de conformidad con los requerimientos de la secretaria de salud de Boyacá. \*Respuesta requerimientos entes de control municipales. \*Archivo novedades físicas correspondientes a las afiliaciones, traslados nacimientos, movilidades etc. Se verifica que los soportes de novedades y afiliaciones por municipio estén completos y se procede a realizar consolidado para posterior reporte a microcolsa. \*Asesoramientos gestores municipales en los procesos del régimen subsidiado, contributivo, empadronamiento por vía telefónica.

- Así mismo también se logró identificar que en el mapa de procesos no se encuentra ninguno de las actividades para el área de sistemas descritas en el manual de cargos y perfiles, es por esto que se definió esta actividad como otros (sistemas) en donde se logró identificar que el funcionario realiza las siguientes tareas: \*Se gestionan los casos que se encuentren en la bandeja de Aranda ASDK, ya sean requerimientos o incidentes reportados por los clientes internos de la sucursal donde se analiza y se empieza a dar proceso al caso según corresponda, donde también se documenta en el histórico, se brinda soporte en sitio al caso generado dando solución y dependiendo de la falla o necesidad que tenga el cliente, se documenta el proceso y se da solución en la plataforma ASDK. \*Diariamente se debe mantener actualizado el inventario de hardware de los equipos de la oficina principal, de los municipios y de la oficina de Bogotá y Villavicencio, tanto en el inventario manual en Excel como en el inventario de Aranda donde se verifica que todo coincida según los cambios que se realicen o que se presenten esporádicamente. \*Configuración de nuevos equipos de cómputo que llegan a la oficina principal donde se instalan todos los programas y políticas de seguridad de

la empresa y su ingreso al dominio esto para que los equipos queden de forma funcional. \*Se debe tener control de la instalación del antivirus en todos los equipos de la sucursal, así como también el agente Aranda esto referente a las posibles actualizaciones que se necesiten instalar, donde se debe verificar que estén en continuo proceso para que no se tengan problemas de seguridad informática en la empresa, esto se realiza mediante la consola del antivirus y la consola de Aranda, se realiza tanto en la sede principal como en los municipios, Bogotá y Villavicencio. \*Realización de mantenimientos preventivos de los equipos de la sucursal Boyacá: se realiza mantenimiento preventivo a cada uno de los computadores de la sucursal Boyacá tanto físico como lógico de forma semestral contando con las herramientas adecuadas para culminar con el proceso de forma adecuada. \*Brindar soporte y verificar que el programa de tomas biométricas en los 18 municipios de la regional Boyacá esté funcionando de forma adecuada o en caso contrario reinstalar del software para su buen funcionamiento. \*Atender los requerimientos que se presenten en el área de sistemas por parte de la Nacional ya sean para presentar algún informe o realizar pruebas de conectividad en la oficina o chequeo. \*Disponibilidad de apoyo a los compañeros de la sucursal para corrección por VC o por scopia o cuando necesitan asesoría en el manejo ofimático en hojas de Excel o Word que comúnmente lo hacen sin generar caso en Aranda. \*Debido a las políticas de la empresa mi equipo es el único que está habilitado para leer memorias y quemar cd o compartir información lo cual se desarrolla con todos los compañeros de la sucursal. \*Realizar auditoria a los equipos con ayuda de la plataforma tecnológica, verificar que cumplan con los requisitos, políticas y software estrictamente corporativo y en caso contrario realizar informe sobre los hallazgos encontrados para realizar llamados de atención pertinentes. \*Participación en la



implementación de nuevos aplicativos de la EPS donde se deberá prestar soporte de primer nivel en la instalación (Zeus, Identificación Biométrica IPS).

Según lo anterior, sería necesario que la oficina nacional en Cartagena estableciera un manual de cargos y perfiles para este cargo teniendo en cuenta la observación antes realizada y las necesidades establecidas por ellos mismos, en donde se especifique claramente los procesos en los que interfiere con sus respectivas tareas en el mismo documento, y que no sea tan complejo el acceso al mapa de procesos. Así mismo que coordinara la información que está en el mapa de procesos, con la que está en el manual de cargos y perfiles.

Según el formato de medición por cargo aplicado al Auxiliar de Afiliación y Registro, se necesitan 1,85 personas para este cargo, es decir, es claro que el funcionario tiene trabajo pendiente por realizar, y el manifestó que la mayoría de los días él se queda trabajando dos y hasta tres horas después del horario de salida, así mismo también trata de avanzar en trabajo en su casa los fines de semana, o cuando es necesario, va a trabajar los sábados en la oficina.

#### **Asistente de Aseguramiento**

Ver ANEXO 9.12. FORMATO MEDICION POR CARGO - ASISTENTE DE ASEGURAMIENTO - HOJA 1 (OBSERVACION).

Identificando las actividades que no generan valor (actividades que no se encuentran relacionadas con ningún procedimiento establecido por la empresa para este cargo) según la observación realizada tenemos: Ver ANEXO 9.12. FORMATO MEDICION POR CARGO - ASISTENTE DE ASEGURAMIENTO - HOJA 2 (ACTIVIDADES QUE NO GENERAN VALOR).

Es decir, en total serían casi 10 horas al mes aproximadamente que son improductivos.

***Identificación de oportunidades de mejora.***

Entonces analizando las actividades antes mencionadas, no se pudo encontrar oportunidad de mejora en:

- Salida a tomar onces, ya que el trabajador lo toma como sus pausas activas, debido a que es un derecho que tienen los trabajadores de Coosalud, y además de esto, es una actividad del Programa de gestión para prevención de los desórdenes musculo esqueléticos, documento de Coosalud alineado a la norma 1443/2014, es decir hace parte de las medidas de control administrativo (página 9).

Y se pudo encontrar oportunidad de mejora en:

- Problemas en el sistema (internet lento, intranet de Coosalud caída), debido a que todos los días, siempre se presenta por lo menos una situación en la que toca esperar a que el computador funcione normalmente, se llama a la oficina nacional en Cartagena, y ellos manifiestan que es por el antivirus. Además de esto, la plataforma en la que el funcionario trabaja es algo compleja y a veces por el afán de llenar los datos rápidos, el sistema se demora en responder.
- Visita compañeros de trabajo, debido a que es una persona sociable y le gusta todos los días ir a saludar a un compañero diferente.
- Llamada de compañero de otra sucursal, debido a que sus colegas de otras sucursales lo aprecian bastante y debido a que el funcionario lleva aproximadamente 16 años laborando en Coosalud, tiene la experiencia necesaria y le consultan sobre situaciones de sus sucursales.

***Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora.***

Ver Anexo 22. Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora Asistente de Aseguramiento.

***Propuestas para el manual de cargos y perfiles.***

A continuación, se establecieron algunas situaciones relevantes identificadas con relación al manual de cargos y perfiles establecidos por la empresa para este cargo.

- Para el procedimiento Afiliación del recién nacido, se logró identificar en el mapa de procesos junto con el funcionario, que las tareas ahí planteadas difieren un poco de lo que el realiza realmente, así que se definió a continuación las tareas tenidas en cuenta para el Anexo. 9.12: \*Ingresar a la base de datos de mujeres embarazadas e identificar los partos para el mes siguiente (IPS, fecha probable): Se cruzan las bases de datos de gestantes con exporte de eureka en el módulo reporte de madres e historia de novedades, y los resultados se envían a salud familiar para el respectivo seguimiento, una vez recibido el seguimiento por parte de salud familiar se hacen los ajustes necesarios como el caso de que ya encontraron registros civiles el cual se actualiza en eureka. \*Ingresar diariamente al sistema de información y verificar los nacimientos reportados por los gestores hospitalarios. Registrar los datos del recién nacido en el sistema en un plazo no mayor a 24 horas con la información del certificado de nacido vivo, NO SE DEBE REGISTRAR EN EL SISTEMA EL RECIEN NACIDO COMO HIJO DE... :Se ingresa diariamente en el módulo gestión hospitalaria para validar si los auditores concurrentes han ingresados menores sin identificar, y en caso positivo se descarga el soporte de nacido vivo y se ingresa al módulo eureka con tipo de documento y número, y se actualiza el núcleo, una vez se conozca el número del carnet se carga en el módulo y de igual manera se envía un correo al gestor municipal para que contacte los familiares para la respectiva afiliación y consecución del registro civil y hacer la actualización en eureka, también se relacionan en los archivos de novedades que se envían al consorcio adres hoy en día.

- Se vio la necesidad de agregar un procedimiento llamado Otro, en el cual se registraron las siguientes tareas: Hacer seguimiento semanal al proceso cargue de nacidos vivos al Fosyga, establecer acciones de mejora en caso que aplique. Seguimiento del recién nacido cargado como con tipo documento CN cuando llevan más de 30 días sin actualizar el documento del recién nacido que fue cargado como CN, se envía correo al Gestor para el seguimiento y se llama a la mamá. Actualizar la información del documento de Identificación en el sistema de información, ya que en el mapa de procesos no aparece esta actividad.
- Para el procedimiento Cargue de afiliados, en el mapa de procesos dice que los soportes de las solicitudes de trabajo los envían desde la nacional, pero el funcionario manifiesta que en realidad los envía es la EPS, es por esto que en el Anexo 9.12. se describió la tal cual lo manifestó el funcionario.
- También se vio la necesidad de agregar en el Anexo 9.12. el procedimiento Movilidad entre regímenes con las siguientes tareas: Hacer movilidad a usuarios que llegan al correo, en el módulo eureka, cumpliendo con los parámetros del procedimiento: se valida que este creado el aportante y de no estarlo se crea, y se hace la movilidad al contributivo, se envía certificación por vía electrónica al empleador de la movilidad, se suben los soportes al módulo; ya que en el manual de cargos y perfiles no aparece este procedimiento descrito, pero en la observación, el efectivamente realiza esta tarea con una periodicidad diaria.
- También se vio la necesidad de agregar en el Anexo 9.12. el procedimiento Depuración y reporte de retiro del régimen contributivo, debido a que el usuario manifestó que el también realiza las siguientes tareas: Revisar y validar la información para aplicar los cambios. Si el cotizante tiene novedad de retiro en el último periodo pagado y no presenta aportante en espera, realizar el cambio de régimen en la base de datos, es decir, cambiar

del régimen contributivo al régimen subsidiado, teniendo en cuenta la fecha de vinculación del cotizante en el aplicativo de movilidad (CRM), primer y último periodo de pago y su registro actual en el Fosyga; se hacen los respectivos cruces teniendo en cuenta la base de datos que envía la nacional de usuarios de movilidad que presentaron la novedad de retiro de movilidad, pero en el manual de cargos y perfiles no aparece esto, y en el mapa de procesos, nombran como responsable a un cargo que no existe en la sucursal Boyacá.

- Para el procedimiento Afiliación de la población pobre no asegurada, el funcionario manifiesta que las tareas que aparecen descritas en el mapa de procesos para este procedimiento, difieren totalmente de lo que él realmente realiza al respecto, es por eso que en el Anexo 9.12. se agregó únicamente las tareas: Solicitud de bases de datos de Población Pobre No Asegura (PPNA), elaborar oficio en donde se solicita que los entes territoriales reporten la base de datos de la PPNA si hay.
- Del procedimiento Afiliación por retiro liquidación o intervención forzosa de una o varias eps, no se realizan las siguientes tres tareas descritas en el mapa de procesos: \* Elaborar una relación de los Formularios únicos de afiliación y registro de novedades adjuntando la primera copia y copia documentos soportes y radíquelo en la Entidad Territorial. \* Recibir por parte del ente territorial el original radicado del formulario único de afiliación y registro de novedades (FUAN). Digitalizar y archivar el FUAN radicado y los documentos soportes de la afiliación. \* Entregar listado semanal de las nuevas afiliaciones junto con copia de las encuestas de estado de salud al área de salud de la sucursal.
- Del procedimiento Actualización de novedades de afiliado, se logró identificar que ninguna de las tareas que aparece en el mapa de procesos se realiza, el funcionario manifestó que el realiza otras tareas, las cuales

fueron definidas en el Anexo 9.12. de la siguiente forma: Evolución de documentos de acuerdo a los resultados de los cruces y lo que llega presencialmente, vía electrónica y lo que reporta Salud Familiar; se valida la información a evolucionar, actualizando en el sistema de información y reportando en los archivos correspondientes para ser enviados a la nacional.

- Para el procedimiento Elaboración de la prefactura a los prestadores de servicios capitados, el funcionario manifestó que las tareas que él realiza actualmente difieren de las que aparecen en el mapa de procesos, es por esto que las que él hace fueron definidas en el Anexo 9.12. de la siguiente forma: Sincronizar base de datos para ser enviada a entes territoriales, con usuarios en movilidad y portabilidad, hacer la liquidación de la prefactura con el número de días reportados en el LMA; elaborar la prefactura con la base de datos sincronizada, haciendo los respectivos cálculos de acuerdo a la matriz de contratación por cápita, se generan los archivos de la prefactura por municipio y se envía a directivos financieros y las IPS por correo electrónico.
- Fue necesario definir en el Anexo 9.12. según la observación realizada, el procedimiento Análisis de la liquidación mensual de afiliados junto con las tareas: Analizar los casos de glosas de LMA, y gestionar la corrección de aquellas subsanables según lo establecido en el Manual de glosas de afiliación del subsidiado. Hacer seguimiento a la liquidación Mensual, ya que no está relacionado en el manual de cargos y perfiles, pero en el mapa de procesos lo nombran como responsable de las tareas antes nombradas.
- También fue necesario definir en el Anexo 9.12. según la observación realizada, el procedimiento Identificación biométrica de afiliados junto con las tareas: \*Hacer seguimiento semanal al proceso de identificación biométrica, establecer acciones de mejora en caso que aplique.

\*Convocatoria masiva toma biométrica, ya que no está relacionado en el manual de cargos y perfiles, pero en el mapa de procesos lo nombran como responsable de las tareas antes nombradas.

- Así mismo fue necesario agregar en el Anexo 9.12 un procedimiento llamado Otros, en donde se definieron a través de entrevista informal las siguientes tareas: \*Visitar a Municipios para promocionar movilidad al régimen Contributivo, unificación de núcleos familiares, visitar alcaldes, en el tiempo se incluye los desplazamientos de Tunja a los diferentes municipios y por dispersión geográfica son muy distantes, pero en esos espacios se aprovecha para ver correos por el celular. \*Realizar acta de comité, con análisis de indicadores y con plan de mejoramiento en los casos que el indicador no cumpla. \*Atender presencialmente y telefónicamente a interventores de régimen subsidiado, planes de seguimiento y mejora: seguimiento a los planes presentados por los interventores, para validarlos y verificar si lo plasmado se cumple o no y del caso negativo seguimiento al plan de mejoramiento. \*Desempadronar Usuarios por no tener la huella, usuarios de Boyacá y oficina de Bogotá: quitar alertas de usuarios que le falta la huella en eureka, a usuarios que solicitan servicios en la oficina de Bogotá y que no la tienen, como también a usuarios de Boyacá especialmente en el municipio de paya que no tiene el equipo de biometría completo. \*Realizar cruce mediante la herramienta efiquet para validar que usuarios faltan de encuesta Sisbén Metodología III, una vez que se tenga el resultado se hace la actualización masiva en eureka para su actualización: se organiza el resultado por municipio de los que no tienen metodología III para ser enviado vía email a los administradores del Sisbén, para que se haga la búsqueda activa de esa persona y se les aplique la encuesta, esto con apoyo de la gestora y salud familiar. \*Atender llamadas de los Gestores Municipales sobre casos que

se presentan del día a día. \*Dar repuesta a correos tanto internos como externos, los internos información solicita por la compañía. \*Adjuntar evidencias de las tareas del POA, preparar los soportes que se requieren para cerrar las tareas del POA. \*Subir información al módulo Suite Visión Empresarial, debido a que no están relacionadas en el manual de cargos y perfiles, y tampoco en el mapa de procesos de Coosalud.

- Fue necesario definir en el Anexo 9.12. según la observación realizada, el procedimiento Cargue facturación ente territorial junto con las tareas: Con el LMA se organiza la información de acuerdo a las fuentes de financiación para ser cargada en el módulo Eureka en link de pedidos de venta: prepara la información por municipio y por fuentes de financiación para ser subida al sistema de información eureka en el link pedidos de venta, enviar correo a financiera, ya que no está relacionado en el manual de cargos y perfiles ni en el mapa de procesos de Coosalud.
- Fue necesario definir en el Anexo 9.12. según la observación realizada, el procedimiento Cargue contratos modulo eureka junto con las tareas Cargar los contratos al módulo eureka en el link contratos con entes territoriales, consolidar las fuentes de financiación por municipio, ya que no está relacionado en el manual de cargos y perfiles ni en el mapa de procesos de Coosalud.

Según lo anterior, es claro que los procedimientos y manuales los define la sede nacional en Cartagena, pero, sin tener muy en cuenta opiniones de los trabajadores de los 13 departamentos en los que hace presencia la organización, trabajadores como por ejemplo el Asistente de Aseguramiento de la sucursal Boyacá que lleva 16 años aproximadamente en el cargo, y por su experiencia podría aportar ideas claves y únicas para plasmar en un manual de cargos y perfiles acorde a la sucursal Boyacá, es decir, se propone que cada sucursal, agencia o UPA tuviera un manual de funciones para cada cargo



y de esta forma poder detallar la estandarización ya existente para el mismo cargo de diferente sede y con diferentes volúmenes de trabajo.

Y según el Formato de medición por cargo aplicado al Asistente de Aseguramiento, se necesitan 1,28 personas para este cargo, es decir, es claro que él tiene trabajo pendiente por entregar, trabajo que es clasificado como no prioritario por el mismo, pero que en ocasiones adelanta en las noches saliendo dos o tres horas después del horario normal de trabajo, o los sábados pidiendo permiso a la gerente para laborar en la oficina.

### **Directora Administrativa y Financiera**

Ver ANEXO 9.13. FORMATO MEDICION POR CARGO – DIRECTORA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA - HOJA 1 (OBSERVACION).

Identificando las actividades que no generan valor (actividades que no se encuentran relacionadas con ningún procedimiento establecido por la empresa para este cargo) según la observación realizada tenemos: Ver ANEXO 9.13. FORMATO MEDICION POR CARGO - DIRECTORA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA - HOJA 2 (ACTIVIDADES QUE NO GENERAN VALOR).

Es decir, en total serían casi 6 horas al mes aproximadamente que son improductivos.

### ***Identificación de oportunidades de mejora.***

Entonces analizando las actividades antes mencionadas, no se pudo encontrar oportunidad de mejora en:

- Atención al hijo debido a que todas las tardes lo tiene 30 minutos con ella porque no tiene quien lo cuide, y la gerente de la sucursal le dio permiso para que lo tuviera en la oficina al mismo tiempo que trabaja, debido a que la funcionaria ya había acomodado su horario de trabajo (9 horas) pero la mayoría de veces le toca quedarse más tiempo de lo normal para adelantar el trabajo pendiente, y en ese momento es cuando lleva el niño a la oficina hasta que el esposo de ella y papa del niño va y lo recoge.

Y se pudo encontrar oportunidad de mejora en:

- Problemas en el sistema (internet lento, intranet de Coosalud caída), debido a que todos los días, siempre se presenta por lo menos una situación en la que toca esperar a que el computador funcione normalmente, se llama a la oficina nacional en Cartagena, y ellos manifiestan que es por el antivirus. Además de esto, la plataforma en la que la funcionaria trabaja es algo compleja y a veces por el afán de llenar los datos rápidos, el sistema se demora en responder.

***Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora.***

Ver Anexo 23. Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora Directora Administrativa y Financiera.

***Propuestas para el manual de cargos y perfiles.***

A continuación, se establecieron algunas situaciones relevantes identificadas con relación al manual de cargos y perfiles establecidos por la empresa para este cargo.

- La funcionaria manifestó que ella interfiere en el procedimiento Gestión de cobro de aportes en mora, realizando las tareas: \*Realizar control y cobro de cartera de afiliados morosos. \*Realizar llamadas a afiliados que se encuentra en mora. \*Remitir email solicitando el pago del mes que se encuentra en mora. \*Remitir a nivel nacional soporte de pagos para que realicen el cargue; pero en el manual de cargos y perfiles no incluyen el procedimiento, y en el mapa de procesos no la nombran como responsable de las mismas, es por esto que fue necesario incluirlas en el Anexo 9.13.
- En el mapa de procesos la directora administrativa y financiera aparece como responsable de algunas tareas del procedimiento Ingreso por concepto de copagos, pero revisando esas tareas, se pudo observar que las tareas ahí descritas difieren en lo que realmente ella hace, es por esto que en el Anexo 9.13. se agregó la descripción de las tareas obtenidas a través de entrevista directa de la siguiente forma: \*Verificar la planilla de recaudo

de copagos. \*Verificar el consecutivo de los recibos de recaudo. \*Revisar la fecha del recaudo vs la fecha de entrega de recursos. \*Realizar análisis de hallazgos a gestores municipales, para realizar plan de mejora. \*Remitir a control interno y gerencia hallazgos encontrados en la verificación de planillas. \*Realizar análisis de recursos consignados vs valor recaudado.

- En el procedimiento Recaudo de aportes sociales, se agregaron en el Anexo 9.13. las siguientes tareas: \* Verificar la planilla de recaudo de aportes sociales. \*Verificar el consecutivo de los recibos de recaudo. \*Revisar la fecha del recaudo vs la fecha de entrega de recursos. \*Realizar análisis de hallazgos a gestores municipales, para realizar plan de mejora. \*Remitir a control interno y gerencia hallazgos encontrados en la verificación de planillas. \*Realizar análisis de recursos consignados vs valor recaudado; lo anterior debido a que en el mapa de procesos solo la nombran como responsable de una tarea, y la funcionaria manifestó que ella interfiere en varias.
- En el procedimiento Elaboración de la prefectura a los prestadores de servicios capitados que está citado en el manual de cargos y perfiles, se logró identificar que tiene el nombre cambiado en el mapa de procesos, ya que aparece como Gestión de servicios prestados a usuarios restituidos en LMA, así mismo en el mapa de procesos este cargo aparece como responsable de una sola tarea, pero la funcionaria manifestó que en realidad ella realiza las siguientes tareas para el mismo: \*Realizar verificación de tabla de prefectura, LMA, restituciones entre otros. \*Realizar seguimiento de envío de la radicación de la tabla de prefectura a IPS
- El procedimiento Cálculo para elaborar la facturación por UPC - S a entes territoriales es nombrado en el manual de cargos y perfiles, pero en el mapa de procesos no aparece este procedimiento, aun así, la funcionaria manifestó que realiza las siguientes tareas del mismo: \*Realizar validación

del pedido SAP remitido por aseguramiento vs fuentes de financiación LMA. \*Remitir análisis de verificación de información aseguramiento para realizar cambios pertinentes. \*Remitir a nivel nacional el cargue de la factura en SAP contable. \*Remitir a gestores municipales la factura para que sean radicadas en E.T. \*Realizar seguimiento del envío de la factura radicada en el ET. \*Remitir auxiliar contable el cargue para que sean impresas las facturas.

- El procedimiento Facturación y radicación de recobros no PBS no aparece en el mapa de procesos, pero si está citado en el manual de cargos y perfiles, así mismo la funcionaria manifestó que ella realiza las siguientes tareas correspondientes a ese procedimiento: \* Realizar seguimiento y control de las facturas susceptibles a recobrar. \*Realizar pago de facturas susceptibles a recobrar. \*Realizar seguimiento de la entrega de la factura asistente de salud para que esta sea recobrada. \*Realiza análisis del SAP MYT remitido asistente de salud. \*Remitir a nivel nacional MYT SAP recobros para que sean cargadas las facturas en SAP contable. \*Solicitar auxiliar contable ajustes e impresión de las facturas no PBS. \*Hacer entrega para radicación de facturas a E.T. \*Realizar seguimiento de las facturas con secretaria de salud de Boyacá.
- El procedimiento Facturación y radicación de UPC no aparece en el mapa de procesos, pero si está citado en el manual de cargos y perfiles, así mismo la funcionaria manifestó que ella realiza las siguientes tareas correspondientes a ese procedimiento: \*Remitir análisis de verificación de información aseguramiento para realizar cambios pertinentes. \*Remitir a nivel nacional el cargue de la factura en SAP contable. \*Remitir a gestoras municipales para la radicación de las facturas. \*Remitir a gestores municipales la factura para que sean radicadas en E.T. \*Realizar

seguimiento del envío de la factura radicada en el ET. \*Remitir auxiliar contable el cargue para que sean impresas las facturas.

- El procedimiento Gestión de viáticos para afiliados y acompañantes aparece con ese nombre en el manual de cargos y perfiles, pero en el mapa de procesos se llama Gestión de alojamiento, alimentación y traslado para afiliados y/o acompañante, además de esto, según las tareas descritas en el mapa de procesos, ella no aparece como responsable de ninguna, pero la funcionaria manifestó que ella realiza las siguientes tareas correspondientes a este procedimiento: \* Realizar análisis de recursos requeridos por tabla de viáticos realizada por área de salud, velar por que este incluido todos los ítems a los que tiene derecho el afiliado, para que pueda asistir a su cita médica. \*Revisar y verificar las planillas enviadas por área de salud para gestionar los viáticos. \*Remitir a nivel nacional para que sean autorizados los giros. \*Realizar seguimiento y gestión con nivel nacional para que el giro sea oportuno. \*Remitir a Gestoras municipales la liberación de los giros efecty, para que sea reportado el pago al afiliado. \*Realizar seguimiento de que efectivamente se notifique al afiliado.
- El procedimiento Liquidación de contratos de prestación de servicio por cápita es nombrado en el manual de cargos y perfiles, pero en el mapa de procesos, la funcionaria no aparece como responsable de ninguna tarea, más sin embargo la funcionaria manifestó que ella realiza las siguientes tareas descritas en el Anexo 9.13. de la siguiente forma: \*Realizar análisis de prefectura de vigencia de contrato a liquidar. \*Realizar análisis y verificación de facturas radicadas por IPS de vigencia a liquidar. \*Realizar análisis y verificación de pagos realizado por COOSALUD. \*Realizar análisis y verificación de glosas generadas por Aplisalud. \*Realizar análisis del estado de glosas en que se encuentra conciliadas. \*Realizar análisis Aplisalud del estado de glosa, para que cite a IPS a conciliar.

\*Realizar cronograma. \*Realizar citación a IPS para realizar liquidación de contratos. \*Enviar información financiera a IPS antes de la cita programada. \*Realizar conciliación de información con IPS. \*Reportar avance realizado con la IPS con la liquidación del contrato. \*En caso de estar todos los ítems saneados, enviar a gerencia Liquidación de Contratos. \*Realizar acuerdo de pago con IPS para realizar pago de acuerdo a lo autorizado por gerencia. \*Reenviar la preliquidación nuevamente y citación a IPS que no asistieron. \*Realizar seguimiento Aplisalud de las glosas que aún están en no acuerdo con IPS, motivo por el cual no se puede liquidar los contratos con IPS.

- El procedimiento Recepción y radicación de facturas de proveedores de servicios administrativos es nombrado en el manual de cargos y perfiles, pero en el mapa de procesos no está por ningún lado, más sin embargo la funcionaria manifestó que ella realiza las siguientes tareas descritas en el Anexo 9.13. de la siguiente forma: \*Realizar verificación de facturas, junto con soportes de CDP. Orden de servicio. \*Solicitar la elaboración de orden de pago para enviar a nivel nacional. \*Gestionar con nacional giro de recursos para pagos servicios públicos, lo anterior también se pudo comprobar con la observación realizada.
- El procedimiento Seguimiento al recaudo es nombrado en el manual de cargos y perfiles, pero en el mapa de procesos no está por ningún lado, más sin embargo la funcionaria manifestó que ella realiza las siguientes tareas descritas en el Anexo 9.13. de la siguiente forma: \*Realizar análisis de vencimiento de cartera. \*Realizar entrega de análisis área jurídica para radicación derecho de petición a S.SB. \*Realizar gestión en SSB de las facturas radicadas de recobros.
- El procedimiento Trámite y pago de anticipos a prestadores de servicios de salud para atención afiliados es nombrado en el manual de cargos y

perfiles, pero en el mapa de procesos no está por ningún lado, más sin embargo la funcionaria manifestó que ella realiza las siguientes tareas descritas en el Anexo 9.13. de la siguiente forma: \* Realizar entrega de ACH asistente de salud y auditor de pagos, de anticipo realizado por nivel nacional. \*Realizar seguimiento de entrega de facturas de IPS para legalización de anticipo. \*Realizar reunión con equipo financiero y salud para gestionar legalización de anticipos.

- El procedimiento Manejo de sustancias químicas es nombrado en el manual de cargos y perfiles, pero en el mapa de procesos no está por ningún lado, más sin embargo la funcionaria manifestó que ella realiza las siguientes tareas descritas en el Anexo 9.13. de la siguiente forma: \*Realizar control de sustancias químicas, rotular. \*Realizar seguimiento de estado de productos.
- El procedimiento Gestión de acciones prejuridicas presentadas contra Coosalud es nombrado en el manual de cargos y perfiles, pero en el mapa de procesos no está por ningún lado, más sin embargo la funcionaria manifestó que ella realiza las siguientes tareas descritas en el Anexo 9.13. de la siguiente forma: \*Realizar seguimiento con área jurídica del proceso que se tiene. \*Realizar entrega de la información que requiera área jurídica.
- Fue necesario agregar un procedimiento llamado Otros, en el cual se establecen tareas que está realizando la funcionaria de la siguiente forma: \*Gestión y garantía de la provisión de caja menor de la sucursal, revisión de la ejecución del gasto. \*Atender las audiencias de conciliación con proveedores de servicios de salud ante los entes de control. \*Dar respuesta oportuna a requerimientos radicados por los entes de control. \*Revisión de cartera de IPS. \*Realizar cronograma y citación de proveedores para conciliación de cartera. \*Realizar verificación de cartera de proveedores. \*Realizar reunión y levantamiento de acta de reunión con proveedor.

\*Realizar seguimiento de registros contables. \*Realizar reuniones con el equipo de trabajo con el objetivo de realizar plan de mejoramiento de proceso. \*Gestionar con nivel nacional el giro oportuno de los recursos que requiere los funcionarios para las actividades a ejecutar. \*Realizar seguimiento y control de ejecución de disponibilidad presupuestas. \*Remitir a líderes de proceso para su respectivo análisis y programa de ejecución. \*Realizar el cargue de los pagos en el portal GNB SUDAMERIS. \*Realizar cargue de soportes de actividades del POA. \*Realizar cargue de información en aplicativo BSC. \*Realizar análisis de siniestralidad de costo para remitir a gerencia y áreas pertinentes. \*Realizar análisis de cartera de proveedores para realizar autorización de giro de esfuerzo propio, para remitir a gerencia para su aprobación. \*Realizar autorización en formato establecido a SSB. \*Realizar la cesión de crédito a las IPS con autorizadas a girar los recursos. \*Remitir a las partes para firmas.

Hay bastantes tareas que deberían ser consideradas para agregarlas al mapa de procesos de Coosalud y al manual de cargos y perfiles, esta funcionaria lleva casi 11 años en el cargo y por su experiencia podría aportar ideas claves y únicas para plasmar en un manual de cargos y perfiles acorde a la sucursal Boyacá, es decir, se propone que cada sucursal, agencia o UPA tuviera un manual de funciones para cada cargo y de esta forma poder detallar la estandarización ya existente para el mismo cargo de diferente sede y con diferentes volúmenes de trabajo.

Y según el Formato de medición por cargo aplicado a la Directora Administrativa y Financiera, se necesitan 1,68 personas para este cargo, es decir, es claro que ella tiene demasiado trabajo pendiente por entregar, trabajo que es clasificado como no prioritario por el mismo, pero que en ocasiones adelanta en las noches saliendo dos o tres horas después del horario normal de trabajo, o los sábados pidiendo permiso a la gerente para laborar en la oficina.



### **Asesor Jurídico**

Ver ANEXO 9.14. FORMATO MEDICION POR CARGO - ASESOR JURIDICO - HOJA 1 (OBSERVACION).

Identificando las actividades que no generan valor (actividades que no se encuentran relacionadas con ningún procedimiento establecido por la empresa para este cargo) según la observación realizada tenemos: Ver ANEXO 9.14. FORMATO MEDICION POR CARGO - ASESOR JURIDICO - HOJA 2 (ACTIVIDADES QUE NO GENERAN VALOR).

Es decir, en total serían casi 4 horas al mes aproximadamente que son improductivos.

### ***Identificación de oportunidades de mejora.***

Entonces analizando las actividades antes mencionadas, no se pudo encontrar oportunidad de mejora en:

- Recibe llamada personal debido a que el funcionario no realiza pausas activas en ningún momento y el manifestó que la llamada que recibe la toma como la pausa activa del día y es un derecho que tienen los trabajadores de Coosalud, considerando que la pausa activa es un breve descanso durante la jornada laboral, además de esto, es una actividad del Programa de gestión para prevención de los desórdenes musculoesqueléticos, documento de Coosalud alineado a la norma 1443/2014, es decir hace parte de las medidas de control administrativo (página 9).

Y se pudo encontrar oportunidad de mejora en la actividad:

- Problemas en el sistema (internet lento, intranet de Coosalud caída), debido a que todos los días, siempre se presenta por lo menos una situación en la que toca esperar a que el computador funcione normalmente, se llama a la oficina nacional en Cartagena, y ellos manifiestan que es por el antivirus. Además de esto, la plataforma en la que la funcionaria trabaja es algo

compleja y a veces por el afán de llenar los datos rápidos, el sistema se demora en responder.

***Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora.***

Ver Anexo 24. Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora Asesor Jurídico.

***Propuestas para el manual de cargos y perfiles.***

A continuación, se establecieron algunas situaciones relevantes identificadas en el manual de cargos y perfiles establecidos por la empresa para este cargo.

- El procedimiento Trámite y respuesta a derechos de petición no está citado en el manual de cargos y perfiles, y en el mapa de procesos no nombran al asesor jurídico como responsable de alguna de esas tareas, pero a través de la observación y de entrevista directa, se pudo determinar que el funcionario realiza las siguientes tareas correspondientes al mismo: Posteriormente al conocimiento de la notificación del derecho de petición, solicitar al área correspondiente la entrega de los soportes e insumos para proyectar la respuesta de manera oportuna y dual trámite para la revisión y posterior firma de la gerente de la sucursal Boyacá y en el caso de la agencia Guainía para firma del Director de salud.
- El procedimiento Trámite y Respuesta a Tutelas, requerimientos previos e incidentes de desacato no está citado en el manual de cargos y perfiles, pero en el mapa de procesos si nombran al funcionario como responsable de algunas tareas, pero a través de la observación realizada y de entrevista informal realizada al funcionario, se pudo determinar las siguientes tareas agregadas al Anexo 9.14: Posteriormente a la notificación de la acción de tutela, requerimiento previo e incidente de desacato, se solicita los soportes a las áreas correspondiente, posteriormente a la entrega del soporte se proyecta la contestación, el requerimiento previo y(o incidente y posterior a la revisión con el área encargada se remite para el caso de la sucursal

Boyacá para firma de la gerente de la sucursal y para el caso de la agencia Guainía para firma del director de operaciones Coosalud.

- El procedimiento Trámite y Respuesta a requerimientos de órganos de IVC no está citado en el manual de cargos y perfiles, pero en el mapa de procesos si nombran al funcionario como responsable de algunas tareas, pero a través de la observación realizada y de entrevista informal realizada al funcionario, se pudo determinar las siguientes tareas agregadas al Anexo 9.14: Posteriormente a la notificación del requerimiento, se solicitan los soportes del caso a la áreas afines y se proyecta la respuesta para posteriormente revisión con el director del área encargada, se remite para firma del gerente de la sucursal Boyacá y en el caso de la agencia Guainía al director de salud. Dentro de esta actividad también se creó una carpeta llamada "requerimientos IVC" la cual a medida que las áreas remiten información por correo electrónico se descarga el archivo y se consolida en la correspondiente carpeta por municipio, posteriormente se revisa y se remite a la secretaria de gerencia de la sucursal para anexar a la respuesta y efectuar la radicación.
- El procedimiento Acciones jurídicas a favor de Coosalud, está citado en el ítem 5 del manual de cargos y perfiles, pero en el mapa de procesos no está definido, pero a través de la observación realizada y de entrevista informal realizada al funcionario, se pudo determinar las siguientes tareas agregadas al Anexo 9.14: 1.Proyección de cobros prejuridicos contra la entidad territorial, 2.Proyeccion de derechos de petición y oficios en contra de prestadores de servicios de salud por la inoportunidad en la prestación de servicios de salud, entes de IVC, entidad territorial, 3.Comunicación telefónica con afiliados y personerías municipales para evitar la instauración de tutelas, derechos de petición, incidentes de desacato, radicación de solicitud de conciliación ante la SuperSalud, quejas ante la

secretaría de salud de Boyacá y Guainía por la inoportunidad en la prestación de servicios de salud por parte de prestadores de servicios de salud, en actividades en lo concerniente a las llamadas telefónicas con afiliados y personería municipales para evitar las tutelas e incidentes de desacatos se tiene un promedio semanal de 12 llamadas y cada una de estas demandan alrededor de 5 minutos mínimo y máximo 10 minutos, este tiempo se incluyó en el tiempo promedio por tarea.

- El procedimiento Acciones jurídicas en contra de Coosalud está citado en el ítem 5 del manual de cargos y perfiles, pero en el mapa de procesos no está definido, pero a través de la observación realizada y de entrevista informal realizada al funcionario, se pudo determinar las siguientes tareas agregadas al Anexo 9.14: 1.Dar respuesta a cobros prejudicados, cobros coactivos, cobros persuasivos, solicitudes de información 2.Respuesta oportuna a requerimientos de la SuperSalud, 3.Asistir a las audiencias de conciliación que convoca la SuperSalud, 4.Asistir a jornadas de mesas de trabajo circular 030 de 2013, 5.Revisión y seguimiento a procesos jurídicos en el palacio de justicia. Para el caso de la actividad correspondiente a la asistencia a las audiencias de conciliación que convoca la SuperSalud la mayoría de estas se encuentran programadas en la ciudad de Bogotá, el solo viaje de ida y regreso lleva más de 8 horas, la audiencia por lo general tiene una duración de 2 horas "la SuperSalud está programando dos audiencias por semana". Para el caso de las jornadas de conciliación se asiste a las que programa la secretaria de salud en Villavicencio, Boyacá, Bogotá, Casanare, Guaviare, dos veces al año por departamento y se encuentran programadas para dos 2 días. En lo concerniente a la revisión de procesos cursantes en Tunja estos se revisan 2 veces por semana y cada revisión demanda un máximo de 2 horas, los otros procesos se revisan vía electrónica los cuales demandan un tiempo alrededor de 15 minutos,

cuando se programa la revisión de expedientes en el municipio de Sogamoso en la semana se dispone de un día con tiempo alrededor de 5 horas teniendo en cuenta el desplazamiento al juzgado, por otro lado, para los procesos cursantes en Bogotá se dispone un día de la semana con un tiempo de (10) horas , teniendo en cuenta el desplazamiento ida y regreso a la ciudad de Tunja.

- Para el procedimiento Atención a los procesos de responsabilidad fiscal citado en el ítem 5 del manual de cargos y perfiles, se determinó a través de entrevista informal realizada al trabajador que actualmente en la sucursal Boyacá y Agencia Guainía no cursan estos procesos.
- El procedimiento Liquidación de contratos de servicios de salud, está citado en el ítem 5 del manual de cargos y perfiles, pero en el mapa de procesos no está definido, pero a través de la observación realizada y de entrevista informal realizada al funcionario, se pudo determinar las siguientes tareas agregadas al Anexo 9.14: solicitud al área de salud para que allegue el reporte de actas de liquidación de contratos, en su defecto también se solicitan las liquidaciones realizadas de manera unilateral, verificar que cada una reúna los requisitos para su ejecución y exigibilidad.
- Fue necesario crear un procedimiento en el Anexo 9.14. llamado Otros en el cual se describieron las siguientes tareas: 1. suministrar conceptos jurídicos a los directores de área y gerencia, 2. solicitar conceptos ante el MinSalud para esclarecer asuntos objeto de requerimientos, 3. revisión de contratos administrativos y posterior remisión al nivel nacional para firma de representante legal, 4. seguimiento a casos de afiliados en condiciones de abandono y/o restablecimiento de derechos 5. llamadas telefónicas para la garantía y constitución de la protección a los derechos propios del afiliado antes organismos de inspección, vigilancia y control, 6. radicar oficios a la comisaria de familia solicitando la intervención de los casos

anteriormente descritos, 7. revisión de procesos en el consejo de estado Bogotá, 8. reunión de comité de calidad por procesos, 9. reuniones de comité de convivencia. Los conceptos que se suministran al gerente, directores de área sucursal Boyacá y Guainía en cuanto asuntos de normatividad conllevan un tiempo de (30 min) se realizan reuniones y también se genera el concepto vía electrónica, para el caso de solicitar los conceptos ante el MinSalud esta actividad tiene un tiempo estima de 60 a 90 minutos, también se recepcionan llamadas telefónicas que por lo general ostentan una duración de 10 min, otra de las actividades que se efectúan conciernen a la de revisión de procesos en el consejo de estado, procesos a cargo de apoderados de otras sucursales y que se atiende por directriz de la subdirección jurídica, los procesos se revisan una vez por semana y tiene una duración de 10 horas por día (aclarando el desplazamiento de ida y regreso). En cuanto a las reuniones del comité calidad se realiza una vez por mes con un estimado de tiempo de 4 horas, en el comité de convivencia se realiza también una vez por mes con estimado de 3 horas exceptuando las reuniones extraordinarias que se llegaren a convocar y de las surtidas tiene un tiempo de 3 horas.

Hay bastantes tareas que deberían ser consideradas para agregarlas al mapa de procesos de Coosalud y al manual de cargos y perfiles, esta funcionario lleva casi 3 años en el cargo y por su experiencia podría aportar ideas claves y únicas para plasmar en un manual de cargos y perfiles acorde a la sucursal Boyacá, es decir, se propone que cada sucursal, agencia o UPA tuviera un manual de funciones para cada cargo y de esta forma poder detallar la estandarización ya existente para el mismo cargo de diferente sede y con diferentes volúmenes de trabajo.

Y según el Formato de medición por cargo aplicado al Asesor Jurídico, se necesitan 1,18 personas para este cargo, es decir, es claro que en ocasiones el funcionario

se queda tiempo extra por las noches para mantenerse al día en el cumplimiento de todas las tareas.

### **Auxiliar de Contabilidad**

Ver ANEXO 9.15. FORMATO MEDICION POR CARGO - AUXILIAR DE CONTABILIDAD - HOJA 1 (OBSERVACION).

Identificando las actividades que no generan valor (actividades que no se encuentran relacionadas con ningún procedimiento establecido por la empresa para este cargo) según la observación realizada tenemos: Ver ANEXO 9.15. FORMATO MEDICION POR CARGO - AUXILIAR DE CONTABILIDAD - HOJA 2 (ACTIVIDADES QUE NO GENERAN VALOR).

Es decir, en total serían casi 4 horas al mes aproximadamente que son improductivos.

### ***Identificación de oportunidades de mejora.***

Entonces analizando las actividades antes mencionadas, no se pudo encontrar oportunidad de mejora en:

- Salida al baño, ya que solo va una vez en la mañana debido a que es la jornada más larga y el tiempo que se demora es muy mínimo.

Y se pudo encontrar oportunidad de mejora en la actividad:

- Problemas en el sistema (internet lento, intranet de Coosalud caída), debido a que todos los días, siempre se presenta por lo menos una situación en la que toca esperar a que el computador funcione normalmente, se llama a la oficina nacional en Cartagena, y ellos manifiestan que es por el antivirus. Además de esto, la plataforma en la que el funcionario trabaja es algo compleja y a veces por el afán de llenar los datos rápidos, el sistema se demora en responder.

### ***Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora.***

Ver Anexo 25. Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora auxiliar de contabilidad.

***Propuestas para el manual de cargos y perfiles.***

A continuación, se establecieron algunas situaciones relevantes identificadas en el manual de cargos y perfiles establecidos por la empresa para este cargo.

- El procedimiento Conciliaciones bancarias no está relacionado en el ítem 5 del manual de cargos y perfiles, pero en el mapa de procesos él aparece como responsable de las siguientes tareas: \*Imprimir los Libros auxiliares de las cuentas de bancos del software contable. \*Verificar la existencia de los extractos bancarios de las cuentas a conciliar. \*Conciliar las cifras de extracto vs libros auxiliares de las cuentas de bancos e Identificar las partidas conciliatorias tanto en el extracto como en libros. \*Realizar el registro de las partidas conciliatorias identificadas en el formato de conciliaciones bancarias GFF-04. \*Imprimir y remitir la conciliación Bancaria para la aprobación al auditor contable o Control contable. \*Archivar el formato de conciliación bancaria con sus anexos en las carpetas AZ correspondiente, por eso fue necesario agregarlas en el Anexo 9.15.
- En el procedimiento Recepción y radicación de facturas de proveedores de servicios administrativos no nombran como responsable de alguna tarea al auxiliar de contabilidad, pero en el manual de cargos y perfiles si aparece el procedimiento citado en el ítem 5 y así mismo el funcionario manifestó que el sí interfiere realizando las siguientes tareas: Recibir las facturas administrativas, registrar en el sistema contable y entregar a tesorería para su pago, por eso fue necesario agregarlas en el Anexo 9.15.
- En el procedimiento Respuesta y conciliación de glosas de servicios de salud, según el mapa de procesos, el funcionario solo interfiere realizando dos tareas, pero el manifestó que realiza cuatro tareas más descritas de la siguiente forma: \*Recibir el reporte de resultados de las glosas y conciliaciones junto con las actas de conciliación. \*Verificar que las glosas



estén completas y coincidan con el reporte. Firmar copia como constancia de recibido. \*Ingresar al sistema contable y hacer el registro del resultado de la conciliación de la glosa de acuerdo al manual contable. \*Compensar los documentos por respuesta de glosas liberados. \*Colocar una marca en la parte superior de la respuesta de glosa como señal de que fue registrada en el sistema contable. \*Archivar las respuestas de glosa y actas de conciliaciones. Por eso fue necesario agregarlas en el Anexo 9.15.

- El funcionario manifestó que el también participa en el procedimiento Solicitud de recobro por tecnologías en salud no incluidas en el PBS realizando las siguientes tareas: Ingresar al sistema de información contable e imprimir la factura, por eso fue necesario agregarlas en el Anexo 9.15.
- Así mismo, según la observación realizada y a través de entrevista informal fue necesario agregar en el Anexo 9.15. un procedimiento llamado Otros con las siguientes tareas: \*Realizar cruce de la cartera enviada por parte del proveedor con la información que tenemos en el sistema contable. \*Revisar con los soportes físicos o hacer solicitud a Aplisalud del exporte de facturas devueltas al proveedor. \*Hacer clasificación del resultado del cruce, determinar el valor reconocido para pago, el valor en facturas devueltas, el valor en glosas, el valor en facturas canceladas. \*Realizar verificación junto con el proveedor a las diferencias que se lleguen a presentar dentro del cruce. \* Realizar seguimiento a las facturas que no aparezcan registradas en el sistema contable y que el proveedor soporte la radicación. \*Levantar acta de conciliación de cartera o de depuración según sea el caso, cuando asiste el proveedor a las oficinas de Coosalud, de lo contrario enviar vía correo la verificación de la cartera con las respectivas observaciones. \*Revisar los valores cargados en el sistema contable vs LMA del mes e Imprimir las

facturas del ente territorial. \*Realizar oficios dirigidos a los alcaldes de los municipios. \*Revisar con la Directora administrativa y financiera los valores y datos contenidos en la factura vs el oficio. \*Entregar paquetes a la recepcionista para enviar a los municipios. \*Luego de recibir los radicados de las facturas, realizar modificación en el sistema contable en las fechas de radicación. \*Realizar exporte del sistema contable de cada uno de los proveedores que hacen parte de la red de servicios de Boyacá. \*Clasificar la cartera pendiente de pago por edades y por municipios. \*Enviar estados de cartera al área jurídica y a secretaria de gerencia. \*Apoyar en los informes solicitados por la nacional tales como: \*Diligenciamiento de matrices relacionadas con los recobros radicados ante el ente territorial, \*Historial de pagos y estado de glosas facturación PYP, Diligenciamiento de formatos relacionados con el saneamiento de cartera 030, entre otros. \*Diligenciar matriz correspondiente a la circular 130 que corresponde a la facturación que radican mensualmente las IPS, detallando el valor en glosa, la forma de pago. \*Realizar proceso de validación en malla validadora. \*Realizar verificación y saneamiento de las glosas generadas en el proceso de validación, ya que son tareas que no se encuentran establecidas en el manual de cargos y perfiles ni en el mapa de procesos.

Hay bastantes tareas que deberían ser consideradas para agregarlas al mapa de procesos de Coosalud y al manual de cargos y perfiles, este funcionario lleva casi 5 años en el cargo y por su experiencia podría aportar ideas claves y únicas para plasmar en un manual de cargos y perfiles acorde a la sucursal Boyacá, es decir, se propone que cada sucursal, agencia o UPA tuviera un manual de funciones para cada cargo y de esta forma poder detallar la estandarización ya existente para el mismo cargo de diferente sede y con diferentes volúmenes de trabajo.

Y según el Formato de medición por cargo aplicado al Auxiliar de Contabilidad, se necesitan 1,25 personas para este cargo, es decir, es claro que en ocasiones el funcionario se queda tiempo extra por las noches para mantenerse al día en el cumplimiento de todas las tareas y cuando ve que es necesario pedir permiso a la gerente de la sucursal para trabajar los sábados, se pone de acuerdo con varios compañeros y lo hacen.

### **Auxiliar de Tesorería**

Ver ANEXO 9.16. FORMATO MEDICION POR CARGO - AUXILIAR DE TESORERIA - HOJA 1 (OBSERVACION).

Identificando las actividades que no generan valor (actividades que no se encuentran relacionadas con ningún procedimiento establecido por la empresa para este cargo) según la observación realizada tenemos: Ver ANEXO 9.16. FORMATO MEDICION POR CARGO - AUXILIAR DE TESORERIA - HOJA 2 (ACTIVIDADES QUE NO GENERAN VALOR).

Es decir, en total serían casi 5 horas al mes aproximadamente que son improductivos.

### ***Identificación de oportunidades de mejora.***

Entonces analizando las actividades antes mencionadas, no se pudo encontrar oportunidad de mejora en:

- Recibe llamada personal debido a que el funcionario no realiza pausas activas en ningún momento y ella manifestó que la llamada que recibe la toma como la pausa activa del día y es un derecho que tienen los trabajadores de Coosalud, considerando que la pausa activa es un breve descanso durante la jornada laboral, además de esto, es una actividad del Programa de gestión para prevención de los desórdenes musculoesqueléticos, documento de Coosalud alineado a la norma 1443/2014, es decir hace parte de las medidas de control administrativo (página 9).

- Salida al baño, ya que solo va una vez en la mañana debido a que es la jornada más larga y el tiempo que se demora es muy mínimo.

Y se pudo encontrar oportunidad de mejora en:

- Problemas en el sistema (internet lento, intranet de Coosalud caída), debido a que todos los días, siempre se presenta por lo menos una situación en la que toca esperar a que el computador funcione normalmente, se llama a la oficina nacional en Cartagena, y ellos manifiestan que es por el antivirus. Además de esto, la plataforma en la que la funcionaria trabaja es algo compleja y a veces por el afán de llenar los datos rápidos, el sistema se demora en responder.

***Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora.***

Ver Anexo 26. Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora Auxiliar de Tesorería

***Propuestas para el manual de cargos y perfiles.***

A continuación, se establecieron algunas situaciones relevantes identificadas en el manual de cargos y perfiles establecidos por la empresa para este cargo.

- En el manual de cargos y perfiles aparece un procedimiento llamado Recaudo de copagos, pero en el mapa de procesos se llama Ingreso por concepto de copagos, sería necesario que los nombres coincidieran en ambos lados.
- En el manual de cargos y perfiles se cita un procedimiento llamado Reembolso de gastos sufragados por el usuario, pero en el mapa de procesos no está por ningún lado, y la funcionaria manifestó que ella no conoce este procedimiento y pues por ende no realiza ninguna tarea al respecto.
- Así mismo, según la observación realizada y a través de entrevista informal fue necesario agregar en el Anexo 9.16. un procedimiento llamado Otros con las siguientes tareas: \*Realizar los ajustes correspondientes al cierre

contable del mes. \*Revisar las cajas copagos, asociados, revisión de terceros, la cuenta de bancos revisar que los giros programados se hayan compensado y notificado con copia a saneamiento contable para su respectivo seguimiento. \*Apoyar en los informes solicitados por la nacional tales como: Diligenciamiento de matrices relacionadas con los recobros radicados ante el ente territorial, historial de pagos y estado de glosas facturación PYP, diligenciamiento de formatos relacionados con el saneamiento de cartera 030, entre otros. \*Diligenciar matriz correspondiente a la circular 130 que corresponde a la facturación que radican mensualmente las IPS, detallando el valor en glosa, la forma de pago. \*Realizar proceso de validación en malla validadora. \*Realizar verificación y saneamiento de las glosas generadas en el proceso de validación. \*Registro de los ingresos por UPC, recaudados en el mes. \*Registro de las cesiones de crédito de esfuerzo propio y recursos no PBS, realizadas en el mes. \*Registro contable de las liquidaciones de contratos realizados en el mes. \*Registro de los acuerdos de pago realizados con los proveedores. \*Notificación de los respectivos descargues de las cesiones y acuerdos de pago a los proveedores, ya que son tareas que no se encuentran establecidas en el manual de cargos y perfiles ni en el mapa de procesos.

Hay bastantes tareas que deberían ser consideradas para agregarlas al mapa de procesos de Coosalud y al manual de cargos y perfiles, esta funcionario lleva casi 7 años en el cargo y por su experiencia podría aportar ideas claves y únicas para plasmar en un manual de cargos y perfiles acorde a la sucursal Boyacá, es decir, se propone que cada sucursal, agencia o UPA tuviera un manual de funciones para cada cargo y de esta forma poder detallar la estandarización ya existente para el mismo cargo de diferente sede y con diferentes volúmenes de trabajo.

Y según el Formato de medición por cargo aplicado a la Auxiliar de Tesorería, se necesitan 1,15 personas para este cargo, es decir, es claro que en ocasiones la funcionaria

se queda tiempo extra por las noches para mantenerse al día en el cumplimiento de todas las tareas, o cuando es necesario pedir permiso ve que es necesario pedir permiso a la gerente de la sucursal para trabajar los sábados, se pone de acuerdo con varios compañeros y lo hacen.

### **Digitador Contable**

Ver ANEXO 9.17. FORMATO MEDICION POR CARGO - DIGITADOR CONTABLE - HOJA 1 (OBSERVACION).

Identificando las actividades que no generan valor (actividades que no se encuentran relacionadas con ningún procedimiento establecido por la empresa para este cargo) según la observación realizada tenemos: Ver ANEXO 9.17. FORMATO MEDICION POR CARGO - DIGITADOR CONTABLE - HOJA 2 (ACTIVIDADES QUE NO GENERAN VALOR).

Es decir, en total serían más de 20 horas al mes aproximadamente que son improductivos.

### ***Identificación de oportunidades de mejora.***

Entonces analizando las actividades antes mencionadas, no se pudo encontrar oportunidad de mejora en:

- Pausas activas, debido a que es un derecho que tienen los trabajadores de Coosalud, considerando que la pausa activa es un breve descanso durante la jornada laboral, además de esto, es una actividad del Programa de gestión para prevención de los desórdenes musculo esqueléticos, documento de Coosalud alineado a la norma 1443/2014, es decir hace parte de las medidas de control administrativo (página 9).
- Salida al baño, ya que solo va una vez en la mañana debido a que es la jornada más larga y el tiempo que se demora es muy mínimo.

Y se pudo encontrar oportunidad de mejora en:

- Revisión de WhatsApp, ya que es una actividad que la distrae y le quita tiempo productivo.

- Recibe llamada personal, ya que es una actividad que la distrae y le quita tiempo productivo.
- Problemas en el sistema (internet lento, intranet de Coosalud caída), debido a que todos los días, siempre se presenta por lo menos una situación en la que toca esperar a que el computador funcione normalmente, se llama a la oficina nacional en Cartagena, y ellos manifiestan que es por el antivirus. Además de esto, la plataforma en la que la funcionaria trabaja es algo compleja y a veces por el afán de llenar los datos rápidos, el sistema se demora en responder.

***Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora.***

Ver Anexo 27. Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora Digitador Contable.

***Propuestas para el manual de cargos y perfiles.***

A continuación, se establecieron algunas situaciones relevantes identificadas en el manual de cargos y perfiles establecidos por la empresa para este cargo.

- Como primera medida es necesario aclarar que en el portal de calidad no está el manual de cargos y perfiles de la Digitadora Contable, es decir, los procedimientos y tareas establecidas en el Anexo 9.17. son obtenidas a través de entrevista informal y observación directa realizada a la funcionaria que lleva casi 4 años en el cargo, pero sería necesario que se tuvieran en cuenta las tareas plasmadas en este estudio para complementar el manual de cargos y perfiles de la Digitadora Contable.

Entonces según el Formato de medición por cargo aplicado a la Digitadora Contable, se necesitan 1,43 personas para este cargo, es claro que la funcionaria tiene demasiado trabajo pendiente, así que ella en ocasiones debe quedarse tiempo extra para completar de hacer lo que le corresponde, también manifestó que ha recibido algunos llamados de atención por su demora en entregar las tareas, pero que ya se establecieron

compromisos con su equipo de área para que ella pueda optimizar su tiempo de trabajo al máximo.

### **Asistente de Gestión Humana**

Ver ANEXO 9.18. FORMATO MEDICION POR CARGO - ASISTENTE DE GESTIÓN HUMANA - HOJA 1 (OBSERVACION).

Identificando las actividades que no generan valor (actividades que no se encuentran relacionadas con ningún procedimiento establecido por la empresa para este cargo) según la observación realizada tenemos: Ver ANEXO 9.18. FORMATO MEDICION POR CARGO - ASISTENTE DE GESTIÓN HUMANA - HOJA 2 (ACTIVIDADES QUE NO GENERAN VALOR).

Es decir, en total serían casi 8 horas al mes aproximadamente que son improductivos.

### ***Identificación de oportunidades de mejora.***

Entonces analizando las actividades antes mencionadas, no se pudo encontrar oportunidad de mejora en:

- Recibe llamada personal debido a que la funcionaria manifiesta que con estas llamadas complementa pausas activas y es un derecho que tienen los trabajadores de Coosalud, considerando que la pausa activa es un breve descanso durante la jornada laboral, además de esto, es una actividad del Programa de gestión para prevención de los desórdenes musculoesqueléticos, documento de Coosalud alineado a la norma 1443/2014, es decir hace parte de las medidas de control administrativo (página 9).

Y se pudo encontrar oportunidad de mejora en las actividades:

- Problemas en el sistema (internet lento, intranet de Coosalud caída), debido a que todos los días, siempre se presenta por lo menos una situación en la que toca esperar a que el computador funcione normalmente, se llama a la oficina nacional en Cartagena, y ellos manifiestan que es por el antivirus. Además de esto, la plataforma en la que la funcionaria trabaja es algo



compleja y a veces por el afán de llenar los datos rápidos, el sistema se demora en responder.

***Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora.***

Ver Anexo 28. Propuesta de acciones correctivas, preventivas y de mejora Asistente de Gestión Humana.

***Propuestas para el manual de cargos y perfiles.***

A continuación, se establecieron algunas situaciones relevantes identificadas en el manual de cargos y perfiles establecidos por la empresa para este cargo.

- Como primera medida es necesario aclarar que en el portal de calidad no está el manual de cargos y perfiles de la Asistente de Gestión Humana, es decir, los procedimientos y tareas establecidas en el Anexo 9.18. son obtenidas a través de entrevista informal y observación directa realizada a la funcionaria que lleva casi 8 años en el cargo.
- La funcionaria también manifestó que a ella directamente no le socializan todos los cambios que se presenten en los procedimientos que ella debe realizar actualmente, sino que, por el contrario, cuando ella se entera que ha existido algún cambio, es porque le rechazan las solicitudes que realiza a la oficina nacional en Cartagena, y debe llamar a preguntar las razones
- La funcionaria también manifestó que ella ha llamado en varias ocasiones a la oficina principal en Cartagena a solicitar su manual correspondiente, y lo que le responden es que la líder de área de la nacional no ha aprobado el borrador que ya se tiene, y que debe esperar hasta que sea cargado al portal de calidad, pero sería necesario que se tuvieran en cuenta las tareas plasmadas en este estudio para terminar de completar el manual de cargos y perfiles de la Asistente de Gestión Humana.

Entonces según el Formato de medición por cargo aplicado a la Asistente de Gestión Humana, se necesitan 1,47 personas para este cargo, pero también se pudo observar que la practicante de calidad apoya en varias tareas correspondientes al área de

Gestión Humana, así que las cargas de la funcionaria se nivelan gracias a este apoyo y a que la funcionaria trabaja en ocasiones por las noches y los fines de semana en su casa para poder adelantar las tareas urgentes que se vayan presentando.

### **Auxiliar de Oficios Varios**

Ver ANEXO 9.19. FORMATO MEDICION POR CARGO - AUXILIAR DE OFICIOS VARIOS - HOJA 1 (OBSERVACION).

Identificando las actividades que no generan valor (actividades que no se encuentran relacionadas con ningún procedimiento establecido por la empresa para este cargo) según la observación realizada tenemos: Ver ANEXO 9.19. FORMATO MEDICION POR CARGO - AUXILIAR DE OFICIOS VARIOS - HOJA 2 (ACTIVIDADES QUE NO GENERAN VALOR).

Es decir, en total serían 6 horas al mes aproximadamente que son improductivos.

### ***Identificación de oportunidades de mejora.***

Entonces analizando las actividades antes mencionadas, no se pudo encontrar oportunidad de mejora en ninguna de estas actividades debido a que la funcionaria manifestó que ella toma todas esas actividades como sus pausas activas del día, y es un derecho que tienen los trabajadores de Coosalud, considerando que la pausa activa es un breve descanso durante la jornada laboral, además de esto, es una actividad del Programa de gestión para prevención de los desórdenes musculo esqueléticos, documento de Coosalud alineado a la norma 1443/2014, es decir hace parte de las medidas de control administrativo (página 9).

### ***Propuestas para el manual de cargos y perfiles.***

A continuación, se establecieron algunas situaciones relevantes identificadas en el manual de cargos y perfiles establecidos por la empresa para este cargo.

- Como primera medida es necesario aclarar que en el portal de calidad no está el manual de cargos y perfiles de la Auxiliar de Oficios Varios, es decir, los procedimientos y tareas establecidas en el Anexo 9.19. son obtenidas a través de entrevista informal y observación directa realizada a

la funcionaria que lleva casi 2 años en el cargo, pero sería necesario que se tuvieran en cuenta las tareas plasmadas en este estudio para complementar el manual de cargos y perfiles de la Auxiliar de Oficios Varios.

Entonces según el Formato de medición por cargo aplicado a la Auxiliar de Oficios Varios, se necesitan 1,16 personas para este cargo, así que ella en algunas ocasiones debe quedarse un poco de tiempo extra para completar de hacer lo que le corresponde.

### Conclusiones

- Por medio de la documentación recopilada a cerca del estudio de carga laboral se logró identificar las funciones y tareas establecidas para cada uno de los cargos presentes en las instalaciones de la oficina de Coosalud Tunja sucursal Boyacá, describiendo las diferencias que se presentan en cuanto a las tareas realizadas para cada procedimiento y de esta manera reconocer la importancia de cada cargo.
- A través de la observación realizada se logró documentar las actividades diarias que se realizan en los cargos objeto de estudio y definir los tiempos resultantes por cada tarea en minutos a través de la formula  $T = (T_m + 4 T_p + T_M) / 6$  sacada de la guía metodológica para el estudio de cargas de trabajo realizada por la Universidad Nacional de Colombia, dirección nacional de talento humano.
- Se realizó una medición y análisis de la carga laboral a la que se encuentra expuesto el recurso humano de los cargos objeto de estudio en los procesos desarrollados en las instalaciones de la oficina de Coosalud Tunja sucursal Boyacá y se obtuvo como resultado los datos expuestos en los Anexos 9.1 a 9.19, observando que aproximadamente un 95% de los trabajadores se encuentran sobrecargados variando el tiempo de trabajo de cada uno de manera significativa.
- Se identificaron las oportunidades de mejora para los cargos objeto de estudio de los procesos desarrollados en las instalaciones de la oficina de Coosalud Tunja sucursal Boyacá, teniendo en cuenta factores internos y externos que podrían influenciar en el desempeño de sus funciones.
- Se formularon propuestas de acciones correctivas y preventivas sobre las oportunidades de mejora encontradas, para que sean implementadas por la organización.

### **Recomendaciones**

- Hacer un control más riguroso por parte de los líderes de área de cada proceso, con el fin de controlar los factores que sean causantes de pérdida de tiempo por parte de los trabajadores.
- Establecer canales de comunicación entre funcionarios de la sucursal Boyacá y líder de área respectivo a nivel nacional en Cartagena con el objetivo de que se mantenga información que tenga en cuenta al trabajador y lo que realmente realiza en su diario vivir, para que los manuales de cargos y perfiles sean ajustados teniendo en cuenta la opinión de los trabajadores y también las observaciones realizadas en este estudio y así mismo las tareas que consideren los líderes que también se deban realizar, es decir que haya una constante retroalimentación en ambas direcciones.
- Tener en cuenta los tiempos resultantes por tareas obtenidos en los Anexos 9.1. a 9.19 para cuando deseen realizar un estudio de productividad en la empresa y así poder controlar las variaciones que la afectan.
- Tener en cuenta los resultados obtenidos en el Anexo 10, debido a que actualmente solo hay 20 funcionarios permitidos por la sede principal en Cartagena para laboral con contrato a término indefinido en la oficina de Tunja Sucursal Boyacá, pero el resultado según la observación realizada es que se necesitan aproximadamente 29 personas.
- También es necesario sugerir que estandaricen los nombres de las actividades en el mapa de procesos junto con lo que aparece en el manual de cargos y perfiles, para no generar confusiones a la hora de querer estudiarlas.
- Realizar mayor seguimiento a la socialización de todos los procedimientos que se le nombran al funcionario cuando entra a laborar en Coosalud, o cuando se agrega o modifica algún procedimiento ya existente.

### Bibliografía

- Carrasco J., 2009, Analisis y descripcion de puestos de trabajo en la administracion local. Recuperado de <http://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>
- Chuquisengo R., 2013, Gestión del Talento Humano. Recuperado de <https://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
- Intranet de Coosalud, 2014, Manual de Gestion Integrado. Recuperado de [http://portalcalidad.coosalud.com:8083/ARCHIVOS/PORTAL\\_CALIDAD/GTH/Descripcion/GTH/MANUALES/GTH-M-02%20MANUAL%20DE%20GESTION%20DEL%20TALENTO%20HUMANO.pdf](http://portalcalidad.coosalud.com:8083/ARCHIVOS/PORTAL_CALIDAD/GTH/Descripcion/GTH/MANUALES/GTH-M-02%20MANUAL%20DE%20GESTION%20DEL%20TALENTO%20HUMANO.pdf)
- LRH, 2016, Teoria clasica de Taylor. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/teoria-clasica-de-taylor/>
- Mancera R., 2016, Teorias del comportamiento Organizacional revista Seguridad Minera n° 100. Recuperado de <http://www.revistaseguridadadminera.com/comportamiento/teorias-del-comportamiento-organizacional/>
- Medina A., Delgado A., Lavado A., 2012, Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). Recuperado de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1159/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1159/html)
- Montoya I., 2010, Tecnologia en Gestion del Talento Humano. Recuperado de <http://rhtalentohumano.blogspot.com.co/p/pag2.html>
- Peña M., Roberto P., Gago D., 2012, El marco teorico según el estilo APA. Recuperado de <http://www.une.edu.pe/Titulacion/2013/exposicion/SESION-1->

EL%20MARCO%20TEORICO%20SEGUN%20EL%20ESTILO%20APA  
 .pdf

Silva E., Saab A. y Leguizamo R (1ra Ed.)(2010). Leer y escribir en el aula universitaria. Metodologia y practica. ( p.111-122). Colombia, Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.

Universidad Nacional de Colombia, 2013, Guia Metodologica para el estudio de Cargas de Trabajo. Recuperado de [http://www.unal.edu.co/dnp/Archivos\\_base/DocumentoTrabajo\\_GuiaEstudioCargasTrabajo.pdf](http://www.unal.edu.co/dnp/Archivos_base/DocumentoTrabajo_GuiaEstudioCargasTrabajo.pdf)

Universidad Piloto de Colombia, 2010, Guia presentacion de trabajos escritos basado en normas APA sexta version. Recuperado de <http://www.unipiloto.edu.co/descargas/Normas%20APA%20Sexta%20Version.pdf>

## **ANEXOS**

- ANEXO 1. CARACTERIZACION DE LA EMPRESA
- ANEXO 2. ORGANIGRAMA NACIONAL
- ANEXO 3. ORGANIGRAMA SUCURSALES I Y II
- ANEXO 4. ORGANIGRAMA SUCURSALES III
- ANEXO 5. ORGANIGRAMA AGENCIA
- ANEXO 6. ORGANIGRAMA UPA
- ANEXO 7. ETAPAS NECESARIAS PARA EFECTUAR SISTEMÁTICAMENTE LA MEDICIÓN DEL TRABAJO
- ANEXO 8. MANUALES DE CARGOS Y PERFILES
- ANEXO 9. FORMATOS DE MEDICION POR CARGO
- ANEXO 10. CANTIDAD DE PERSONAL REQUERIDO POR AREA
- ANEXO 11. PROPUESTA DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA AUXILIAR DE SERVICIOS ESPECIALES
- ANEXO 12. PROPUESTA DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA ASISTENTE DE SERVICIOS DE SALUD
- ANEXO 13. PROPUESTA DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA GESTOR DE REFERENCIA
- ANEXO 14. PROPUESTA DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA AUDITOR CONTABLE
- ANEXO 15. PROPUESTA DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA ASISTENTE DE ATENCION AL USUARIO
- ANEXO 16. PROPUESTA DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA ASISTENTE DE RIESGO EN SALUD



- ANEXO 17. PROPUESTA DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA ASISTENTE DE REFERENCIA Y CONTRAREFERENCIA
- ANEXO 18. PROPUESTA DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA DIRECTOR DE SALUD
- ANEXO 19. PROPUESTA DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA SECRETARIA
- ANEXO 20. PROPUESTA DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA PROMOTOR SOCIAL
- ANEXO 21. PROPUESTA DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA AUXILIAR DE AFILIACION Y REGISTRO
- ANEXO 22. PROPUESTA DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA ASISTENTE DE ASEGURAMIENTO
- ANEXO 23. PROPUESTA DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA DIRECTORA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
- ANEXO 24. PROPUESTA DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA ASESOR JURIDICO
- ANEXO 25. PROPUESTA DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA AUXILIAR DE CONTABILIDAD
- ANEXO 26. PROPUESTA DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA AUXILIAR DE TESORERIA
- ANEXO 27. PROPUESTA DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA DIGITADOR CONTABLE
- ANEXO 28. PROPUESTA DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA ASISTENTE DE GESTION HUMANA